

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства  
Кафедра педагогики и психологии детства

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
В ПЕДКОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой Е.В. Коротаева

Исполнитель:  
Гимжаускас Елена Николаевна,  
обучающийся группы БУ-43z

---

дата

---

подпись

---

подпись

Руководитель:  
Бухарова Инна Сергеевна,  
канд. пед. наук, доцент

---

подпись

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМА ФОРМИРОВАНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ.....	6
1.1. Понятие «Межличностное общение», его компоненты.....	6
1.2. Характеристика межличностных отношений в педколлективе ДОО.....	18
1.3. Управление педколлективом ДОО для гармонизации межличностных отношений.....	30
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ДИАГНОСТИКЕ И ФОРМИРОВАНИЮ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПЕДКОЛЛЕКТИВЕ ДОО.....	38
2.1. Описание диагностических методик и показателей диагностического мониторинга межличностных отношений в педколлективе ДОО.....	38
2.2. Анализ результатов диагностического мониторинга межличностных отношений в педколлективе ДОО.....	44
2.3. Описание хода работы по формированию межличностных отношений в педколлективе ДОО .....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	107

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. Межличностное общение выступают необходимым условием жизни человека, без которого невозможно полноценное формирование не только отдельных психических функций, процессов и свойств человека, но и личности в целом.

Межличностное общение реализуется, проявляется и формируется в общении и совместной деятельности. Эффективность совместной деятельности людей зависит от уровня их компетентности в области межличностных отношений.

Одним из важнейших качеств педагога является его умение организовать взаимодействие не только с детьми, но и с коллегами. Данная проблема определяется, прежде всего, возросшими требованиями к уровню психологической компетентности педагога и усложнением психической жизни людей, постоянным ростом их личностных притязаний.

Вопросы формирования межличностных отношений были изучены ведущими специалистами в этой области, такими как Б.Г. Ананьев, А.А. Бодалев, А.И. Донцов, И.А. Зимняя, Е.П. Ильин, Р.Л. Кричевский, В.А. Крутецкий, М.И. Лисина, Н.А. Лосева, А.К. Маркова, Дж. Мид, А.В. Мудрик, В.Г. Мясищев, А.В. Петровский, В.А. Сластенин, В.А. Ядов и др.

На формирование межличностных отношений могут влиять различные факторы. На наш взгляд, большую роль в формировании межличностных отношений играет руководитель, его стиль управления педколлективом.

Необходимость модернизации содержания дошкольного образования требует от руководителей дошкольных образовательных учреждений изменения мышления. Только обновленное мышление позволит заведующему ДОО перестроить учебно-воспитательный процесс в рамках новой модели образования.

Однако, система образовательного управления, сложившаяся в период централизованной командно-административной системы, ориентированная в большей степени на педагогический процесс, нуждается в существенном обновлении и совершенствовании. Между тем анализ практической деятельности образовательных учреждений показывает, что управление педколлективом основным остается традиционным.

Решением данной проблемы является поиск эффективных средств по формированию благоприятных межличностных отношений в педколлективе ДОО, построенных на принятии, доверии, умении разрешить конфликты.

Таким образом, существует противоречие: между необходимостью формировать межличностное общение в педколлективе ДОО и недостаточной разработанностью методического обеспечения, позволяющего целенаправленно осуществлять этот процесс.

На основании выделенного противоречия, анализа психолого-педагогической литературы была сформулирована проблема исследования, заключающаяся в теоретическом осмыслении педагогических средств, обеспечивающих высший уровень формирования межличностных отношений в педколлективе ДОО.

Все вышеизложенное обусловило актуальность и выбор темы исследования: «Формирование межличностных отношений в педколлективе дошкольной образовательной организации».

**Объект исследования:** формирование межличностных отношений в педколлективе ДОО.

**Предмет исследования:** управление педколлективом ДОО в формировании межличностных отношений.

**Цель** данной работы заключается в выявлении, теоретическом обосновании эффективных средств формирования межличностных отношений в управлении педколлективом ДОО.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

1. Проанализировать проблему формирования межличностных отношений в психолого-педагогической литературе.
2. Определить основные показатели диагностического мониторинга межличностных отношений и подобрать диагностические методики.
3. Провести диагностику уровня сформированности межличностных отношений в подколлективе ДОО, представить анализ результатов исследования.
4. Разработать комплекс занятий и рекомендации для оптимизации межличностных отношений в подколлективе ДОО.

Для достижения цели диагностического мониторинга и решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: библиографический (изучение научной литературы по проблеме исследования); эмпирический (опрос, тестирование, социометрия).

Практическая база исследования: муниципальное автономное дошкольное общеобразовательное учреждение детский сад № 208 города Екатеринбурга. В исследовании приняли участие 18 педагогов образовательного учреждения.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, состоящего из 69 источников и 2 приложений.

# **ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМА ФОРМИРОВАНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ**

## **1.1. Понятие «Межличностное общение», его компоненты**

Интерес к исследованиям в области междуличностных отношений в последнее время неуклонно растет. Межличностное общение формирует личностное пространство человека. По признанию ученых результативность и эффективность решения множества задач сегодня зависят не столько от индивидуальных качеств и умений индивида, сколько от его готовности и умения включиться в совместную деятельность на уровне партнерства, сотрудничества, сотворчества, от сформированной культуры социального поведения, от умения выстраивать межличностное общение.

Проблема междуличностных отношений является центральной в изучении вопросов моральной регуляции поведения личности. Многие исследователи В.В. Агеев [2], Б.Г. Ананьев [4], А.А. Бодалев [10], А.И. Донцов [15], Н.В. Иванова [20], Е.П. Ильин [21], Н.А. Лосева [32], В.Н. Мясищев [40], А.В. Мудрик [39], А.Б. Орлов [44], А.В. Петровский [46], В.А. Ядов [69] и др. непосредственно связывают общение с направленностью личности, указывая при этом на решающую роль отношений в формировании качеств личности, в определении уровня ее компетентности.

Прежде чем перейти к изучению понятия «Межличностное общение», рассмотрим понятие «общение».

Понятие «отношение(-я)» по С.И. Ожегову рассматривается как связь между кем-нибудь, возникающая при общении, контактах [41].

До настоящего времени в науке нет достаточно четкого и полного определения понятия «отношение». Исследователи обращают внимание на различные стороны общения, отмечают его роль в организации поведения личности.

В исследованиях Е.С Кузьмина, В.А. Ядова отношение, или понятие «аттитюд», рассматривается в качестве основной программы ситуационного, тактического и стратегического поведения человека. Под отношением понимают обычно готовность, условие, основание, которое внутренне определяют поведение человека [69].

В словаре практического психолога под редакцией С.Ю. Головина отношение описывается через отношение к людям и деятельности. Это субъективная сторона отражения действительности, результат взаимодействия человека со средой, взаиморасположение объектов и их свойств. «Отношение может наличествовать как между меняющимися объектами, явлениями и свойствами (например, любой закон как сущностное отношение между явлениями), так и в случае выделенного неизменного объекта в его связях с другими объектами, явлениями и свойствами (например, отношение субъектов к политической системе). Формирование сознательного общения к объекту познания и действия связано с развитием всех компонент системы саморегуляции. Осознание своих отношений к окружающему рождает соответствующие чувства и эмоции, кои, в свою очередь стимулируют деятельность и влияют на развитие направленности личности.

Общение не является пассивным процессом – они обязательно требуют взаимных усилий со стороны партнеров, и в этом проявляется сходство личных и деловых отношений. Такая коммуникация направлена на оптимизацию и гармонизацию конкретных чувств, намерений и форм их выражения в повседневном поведении. Именно эти усилия обуславливают характер матрицы, по которой строятся общение на практике» [12, с. 376].

А.Ф. Лазурским была выдвинута, а затем разработана В.Н. Мясищевым и другими отечественными психологами концепция отношений личности как совокупность теоретических представлений, согласно которым психологическое ядро личности есть индивидуально-целостная система ее субъективно-оценочных, сознательно-избирательных отношений к

действительности, представляющая собой интериоризированный опыт взаимоотношений с другими людьми в условиях социального окружения.

Система этих отношений определяет характер переживаний человека, особенности восприятия действительности, характер поведенческих реакций на внешние воздействия. Все составляющие психической организации человека связываются с общением, причем функциональные возможности человека в организации деятельности можно определить лишь на уровне положительного общения к ее задаче. Положительный или отрицательный опыт взаимоотношений с людьми однозначно формирует и соответствующую систему внутренних отношений личности.

В.Г. Мясищев отмечает, что «общение формируются в процессе взаимодействия человека с внешним миром, то есть «вырастают» ... в процессе приобретения человеком жизненного опыта и установления междуличностных отношений» [40, с. 78].

Общение, согласно В.Г. Мясищеву, бесконечно разнообразны. Можно выделить общение пространственные, временные, причинно-следственные, внешние, внутренние, внутриличностные, Межличностное и т.д.

Особый тип отношений составляют общественные общение, которые классифицируются по разным основаниям. Так, на уровне взаимосвязей между людьми в группах выделяют межличностное общение [13, с. 377].

Определение «Межличностное» отражает в себе идею взаимной связи нескольких индивидуумов в контексте отношений. Чаще всего Межличностное связи возникают на основе общих взглядов, ценностей и (или) деятельности. По своей структуре они представляют собой систему взаимных ориентаций людей относительно друг друга.

Отсюда, межличностное общение – это совокупность связей, складывающихся между людьми в форме чувств, суждений и обращений друг к другу.

С целью научного изучения проблемы междуличностных отношений необходимо четко дифференцировать понятия, характеризующие



Межличностные феномены: «общение», «межличностное взаимодействие» и «Межличностное общение».

Общение – это специфический вид взаимодействия человека с помощью различных коммуникативных средств, состоящий в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера. Отметим, что в структуру общения наряду с коммуникативной и перцептивной стороной, входит интерактивная сторона общения, которая включает в себя взаимодействие людей друг с другом. Поэтому понятия «общение» и «взаимодействие» тесно связаны друг с другом и предполагают общение, когда понятие «общение» шире, чем понятие «взаимодействие».

Взаимодействие – это часть любой совместной деятельности. Под межличностным взаимодействием понимаются объективные связи и общение, существующие между людьми в социальных группах. Данное понятие используется как для характеристики системы действующих междуличностных контактов людей в процессе совместной деятельности, так и для описания развернутых во времени, взаимно ориентированных реакций людей друг на друга в ходе совместной деятельности [21].

В большинстве зарубежных исследований понятия «общение» и «общение», как правило, не разводятся. В отечественной психолого-педагогической науке эти термины не являются синонимами, но тесно связаны между собой. Так, в концепции М.И. Лисиной общение выступает как особая коммуникативная деятельность, направленная на формирование взаимоотношений, т.е. междуличностных отношений [30]. А в концепции Т.А. Репиной под общением понимается коммуникативная деятельность, процесс специфического контактирования лиц, которое может быть направлено не только на эффективное решение задач совместной деятельности, но и на познание другого человека и установление личностных отношений [54].

Проблеме общения и междуличностных отношений значительное внимание уделял Б.Г. Ананьев. Он рассматривал общение как специфический

вид деятельности и считал главной его особенностью то, что через общение люди строят межличностное общение друг с другом. Он писал, что «общение может определяться как характеры социальных детерминаций индивидуальных развитий личностей и участвуют в формировании всех психических организаций человека. Общение как деятельность человека не всегда может приниматься во внимание» [4, с. 48].

Понятия «взаимодействие» и «Межличностное общение» тоже взаимосвязаны. Так, в википедии межличностное общение рассматриваются как совокупность взаимодействий между людьми. Эти общение преимущественно основаны на связях, существующих между членами общества благодаря разным видам общение.

«Межличностное общение», так же как и близкое понятие «взаимообщение», многие авторы рассматривают как синонимы.

Взаимообщение – это специфический вид общение человека к человеку, в котором имеется возможность одновременного или отсроченного ответного личностного общение. Взаимообщение могут носить как официальный (подчинение, управление и пр.), так и неофициальный характер (дружба, любовь, вражда и т. д.) [27].

Межличностное общение, как отмечает Н.В. Иванова, – «это многообразная и относительно устойчивая система избирательных, осознанных и эмоционально переживаемых связей между членами контактной группы. Несмотря на то, что межличностное общение актуализируются в общении и в большей своей части в поступках людей, сама реальность их существования значительно шире» [20, с. 63].

Под межличностными общением подразумевают совокупность всех видов связей и способов взаимодействия людей, которые могут возникать как между двумя индивидами, так и между большими общественными группами. Межличностное общение основываются на взаимных, либо противоположных целях людей, и могут носить как положительный, так и отрицательный эмоциональный характер. В тех случаях, когда интересы

взаимодействующих резко расходятся, может возникнуть межличностный конфликт.

По мнению В.В. Агеева межличностное общение – это «субъективно и эмоционально переживаемые взаимоотношения между людьми в процессе совместной деятельности, основанные на различных видах общения (визуальном, психологическом и лингвистическом). Благодаря этим общением общество людей успешно существует и развивается» [2, с. 165].

Е.П. Ильин под межличностными общением понимает «общение, складывающиеся между отдельными людьми, которые часто сопровождаются переживаниями эмоций и выражают внутренний мир человека» [21, с. 194].

Э.Р. Ахмеджанов рассматривает межличностное общение как «способность правильно оценить и воспринять окружающих людей, чтобы успешно взаимодействовать в группе» [7, с. 231].

А.А. Реан, Я.Л. Коломинский считают, что межличностное общение надо рассматривать как систему установок, ожиданий, стереотипов, через которые люди воспринимают и оценивают друг друга [52].

Несмотря на большое количество определений понятия «Межличностное общение» общим для них является следующее. Межличностное общение рассматривает А.В. Петровский как «субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах, взаимных влияний людей в ходе совместной деятельности и общения. Это система установок, ориентаций, ожиданий и пр., через которые люди воспринимают и оценивают друг друга. Эти диспозиции опосредуются содержанием, целями, ценностями и организацией совместной деятельности и выступают основой формирования социально-психологического климата в подколлективе» [13, с. 378]. Этого определения мы будем придерживаться в своей работе.

Значительное количество психологических исследований было посвящено изучению междуличностных контактов людей и их влиянию на

становление междуличностных отношений. Среди этих исследований можно выделить два основных теоретических направления: концепция генезиса в общении, где взаимоотношение людей рассматривается как продукт деятельности общения, описанное в работах М.И. Лисиной [30]; концепция деятельностных опосредований междуличностного общения А.В. Петровского [46].

Как показали работы М.И. Лисиной, межличностное общение является, с одной стороны, результатом общения, а с другой – его исходной предпосылкой, побудителем, вызывающим тот или иной вид взаимодействия. Общение формируются, реализуются, проявляются во взаимодействии людей. Вместе с тем отношение к другому, в отличие от общения, далеко не всегда имеет внешние проявления. Отношение может проявляться и в отсутствии коммуникативных актов; его можно испытывать и к отсутствующему человеку или даже вымышленному, идеальному персонажу; оно может существовать и на уровне сознания или внутренней душевной жизни в форме переживаний, представлений, образов и пр. [30].

Если общение всегда осуществляется в тех или иных формах взаимодействия с помощью некоторых внешних средств, то отношение – это аспект внутренней, душевной жизни, это характеристика сознания, которая не предполагает фиксированных средств выражения. Но в реальной жизни отношение к другому человеку проявляется, прежде всего, в действиях, направленных на него, в том числе и в общении. Таким образом, межличностное общение можно рассматривать как внутреннюю психологическую основу общения и взаимодействия людей.

В подходе деятельностного опосредования А.В. Петровского предметом рассмотрения является группа, подколлектив. Группа осуществляет свою цель через конкретный предмет деятельности и тем самым изменяет себя, свою структуру и систему междуличностных отношений. Она неразрывно связана с личностью: в личности проявляется групповое, в групповом – личностное. Совместная деятельность определяет

межличностное общение, поскольку она порождает их, влияет на их содержание и опосредует вхождение в общность. Именно в совместной деятельности и в общении межличностное общение реализуются и преобразуются [46].

Таким образом, в современной психологии существуют различные подходы к пониманию междуличностных отношений:

- социометрический (избирательное предпочтение);
- социокогнитивный (познать других, и решить социальные проблемы);
- деятельностный (отношение как результаты общений и совместных взаимодействий в деятельности людей).

Многие психологи пытались дать классификацию междуличностных отношений и выделить основные их параметры.

В.Г. Мясищев выделял личностные эмоциональные общение, такие как привязанность, чувство симпатии, любви, неприязнь, враждебность, ненависть. А также выделял общение более высокого, осознанного уровня – идейные и принципиальные [40].

Я.Л. Коломинский говорит о двух типах отношений – деловых и личных [52].

Деловые общение возникают в результате совместной работы одного подколлектива или организации.

Личные общение – это общение, складывающиеся помимо какой-либо совместной деятельности в организации. В основе отношений личного характера лежат именно чувства, поэтому они носят исключительно субъективный характер. К личным общением относятся дружеские общение, которые рассматриваются как тесные избирательные общение между людьми, общение, которые основаны на доверии, привязанности, общности интересов.

А.А. Бодалев особое внимание уделял оценочным общением. Оценочные общение – это переживание собственного общение к правилам, морально-нравственным нормам [10].

Оценочное отношение рассматривается в качестве осознанной оценки личностью определенного объекта, качества, свойства.

Е.П. Ильин помимо личных и деловых отношений выделял общение формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) [21].

Формальные общение возникают на должностных основах и регулируются приказами, постановлениями или уставами и они имеют правовую основу. В такой вид отношений люди вступают по должности, независимо от личных предпочтений и симпатий.

Неформальные или неофициальные общение – этот вид отношений не имеет никаких ограничений и основывается исключительно на симпатиях и антипатиях людей. Неофициальные общение складываются исключительно за счет эмоций и чувств и не ограничиваются никакими официальными документами и правилами. Такие общение между людьми возникают только за счет личного, субъективного восприятия другого, впечатления от характера, поведения, речи и внешнего облика.

Также Е.П. Ильиным выделяются рациональные и эмоциональные общение. Рациональные общение основываются на расчете и строятся, исходя из предполагаемой выгоды и пользы. В этих общениях человек руководствуется расчетом, разумом и логикой, пытается действовать правильно и не портить контакт с другим индивидуумом.

Что касается эмоциональных отношений, то тут человек руководствуется своими чувствами, забывая о том, что есть объективное мнение. Эта форма может приносить как радость и положительные эмоции, так и огорчения, разочарования. Человек может делать необдуманные поступки, руководствуясь своими эмоциями, и совершенно забывая о последствиях.

М.А. Аралова подчеркивает, что субординационные общение – это особые общение руководителей и подчиненных, то есть общение неравноправные, где люди имеют различный социальный статус. В противоположность этому паритетные общение, наоборот, означают полное

равноправие. Люди выступают в таких общениях как равноправные личности [6].

Н.Б. Челдышова приводит следующую классификацию междуличностных отношений. Она выделяет производственные общение и бытовые.

Производственные общение – складываются между сотрудниками организаций при решении производственных, учебных, хозяйственно-бытовых и других проблем. Они предполагают закреплённые правила поведения сотрудников по отношению друг к другу. Подразделяются на общение: по вертикали – между руководителем и подчинённым; по горизонтали – между сотрудниками одинакового статуса; по диагонали – между руководителем одного подразделения с рядовыми сотрудниками другого.

Бытовые общение – складываются вне трудовой деятельности, на отдыхе и в быту [64].

Перейдем к вопросу структуры междуличностных отношений.

Компонентами междуличностных отношений являются: когнитивный, эмоциональный и поведенческий. Рассмотрим их более подробно.

Когнитивный компонент включает в себя такие особенности отношений между людьми, которые реализуются через познание индивидуально-психологических особенностей партнеров по совместной деятельности и взаимопонимание между людьми. Характеристиками взаимопонимания являются: адекватность и идентификация [29].

Адекватность – точность психического отражения воспринимаемой личности; идентификация – отождествление индивидом своей личности с личностью другого индивида.

Данный компонент позволяет раскрыть человека, распознать его индивидуальность, особенности психологического склада личности. Достигнуть взаимопонимания можно будет только в том случае, если вы поймете психологический портрет той личности, с которой собираетесь

вступить в контакт. От правильного восприятия другого человека будет зависеть эффективность междуличностных отношений. Таким образом, когнитивный компонент связан с умением правильно воспринимать других людей и на основе этого восприятия адекватно реагировать.

Эмоциональный компонент представляет собой те переживания, которые мы испытываем во время общения с кем-то. Они могут носить не только положительный характер, но и отрицательный. К таким переживаниям относятся: симпатии и антипатии; удовлетворенность собой, партнером, работой и т.д. Сюда относится особый вид переживаний – это эмпатия. Эмпатия рассматривается как эмоциональный отклик на переживания другого человека, который может проявляться в виде сопереживания, сочувствия и соучастия. Сопереживание – это переживание чувств другого человека. Сочувствие – это личностное отношение к переживаниям другого. Соучастие – это сопереживание, сопровождаемое содействием [27].

В эмоциональный компонент междуличностных отношений входит организованность педколлектива.

Групповая организованность – это показатель прочности, единства и устойчивости междуличностных взаимодействий и взаимоотношений в группе, характеризующийся взаимной эмоциональной притягательностью членов группы и удовлетворенностью группой [8].

Показатели психологической организованности:

- уровень взаимных симпатий в междуличностных общениях (чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее организованность);

- степень привлекательности (полезности) группы для ее членов, которая тем выше, чем больше число людей, удовлетворенных своим пребыванием в группе, – тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превышает значимость затрачиваемых усилий [1].



Эффективность междоличностных отношений или организованность группы оценивается по состоянию удовлетворенности-неудовлетворенности группы и ее членов [65]. Поэтому организованность тесно связана с понятием эмоциональное благополучие. Эмоциональное благополучие обеспечивает эмоциональный комфорт в педколлективе. Эмоциональная сфера является важной составляющей в развитии личности, так как никакое общение не будет эффективным, если его участники не способны «читать» эмоциональное состояние другого и управлять своими эмоциями.

Поведенческий компонент включает в себя речь, мимику, пантомимику и другие невербальные средства, выражающие отношение данного человека к другим людям, к группе в целом. Именно данный компонент и является основным регулятором в междоличностных общениях. Его показателем является психологический климат в педколлективе. Также в данный компонент входит стиль руководства или взаимодействия с окружающими людьми [3].

Таким образом, проанализировав литературу, мы выявили, что межличностное общение – это субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, которые объективно проявляются в характере и способах взаимных влияний людей в ходе совместной деятельности и общения. Это система установок, ориентаций, ожиданий и пр., через которые люди воспринимают и оценивают друг друга.

В психолого-педагогической литературе выделяются различные подходы к пониманию междоличностных отношений: социометрический; социокогнитивный; деятельностный. Виды междоличностных отношений следующие: формальные, неформальные, деловые, личные, рациональные, эмоциональные, субординационные, паритетные.

Межличностное общение включают: когнитивный компонент – восприятие и понимание людьми друг друга; эмоциональный компонент – переживание чувства удовлетворенности общением в педколлективе, удовлетворенность работой, переживание эмпатии по отношению к другим

людям, эмоциональное благополучие и групповая организованность; поведенческий компонент – отношение к другим, выражающееся как вербально, так и не вербально; психологический климат, стиль руководства.

## **1.2. Характеристика межличностных отношений в педагогическом педколлективе ДОО**

В современных условиях постоянно растет интерес к проблеме междуличностных отношений в педагогическом педколлективе. Данная проблема диктуется, прежде всего, возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний.

В работах, посвященных исследованию групп и педколлективов, групповой динамике, коллективному образованию, группообразованию и пр., показано влияние организации совместной деятельности и уровня развития группы на становление междуличностных отношений, а также обратное влияние междуличностных отношений на становление организованности и ценностно-ориентационного единства педколлектива [13].

В начале прошлого века в психологии начали активно разрабатываться методы, позволяющие выявлять Межличностное общение, скрытые разногласия, симпатии, антипатии. Одним из таких методов является социометрия, разработанная Дж. Морено.

Обратимся к понятию педколлектива, характеристике основных подходов к его изучению, рассмотрим основные признаки педколлектива, этапы развития.

Слово «коллектив» происходит от латинского «collectivus», которое возникло от слова «collegere» и означает собирать вместе. Однако в современном понимании коллектив – это не механическое объединение

индивидов, а высшая форма объединения людей, которые имеют общую цель.

Педколлективом называется разновидность социальной общности и совокупность индивидов, определенным образом взаимодействующих друг с другом, осознающих свою принадлежность к данной общности и признающих его членами с точки зрения других [16].

Теоретические основы педколлектива и его роль в формировании междуличностных отношений рассматривали такие авторы как М.А. Аралова [6], А.И. Донцов [15], И.А. Зимняя [19], Р.Л. Кричевский [27], А.С. Макаренко [33], М.С. Мириманова [37], Р.В. Овчарова [42], А.В. Петровский [46], М.М. Рыбакова [57], В.А. Сластенин [58], Дж. Мид [36] и др.

Рассмотрим основные подходы к изучению педколлектива.

А.В. Петровским разработана концепция деятельностного опосредования междуличностных отношений, которая первоначально называлась стратометрической концепцией [46]. Это «социально-психологическая концепция, рассматривающая межличностное общение в любой достаточно развитой группе как опосредованные содержанием и ценностями деятельности» [13, с. 241].

Деятельностное опосредование понимается как системообразующий признак педколлектива. Осуществляя свою цель в конкретном предмете деятельности, группа тем самым изменяет себя, совершенствует свою структуру и преобразует систему междуличностных отношений. Характер и направленность изменений зависят от конкретного содержания деятельности и ее ценностей, исходящих из более широкой социальной общности [46].

Межличностное общение зависят не только от включенных в них людей, но также и от социальных ситуаций, в которых эти общение формируются и развиваются. Эта зависимость лежит в основе подходу интеракционизма, которую разрабатывал Дж. Мид [36].

Согласно подходу интеракционизма, личность, будучи внутренне относительно устойчивой в своих базовых свойствах, внешне может проявлять себя по-разному в зависимости от обстоятельств.

В отличие от других социальных общностей педколлектив характеризуется следующими основными чертами:

- отчетливо выраженной однородностью состава;
- устойчивым взаимодействием, которое способствует прочности и стабильности его существования в пространстве и времени;
- относительно высокой степенью организованности на основе единства взглядов, установок членов педколлектива;
- структурированностью – определенной степенью четкости и конкретностью распределения функций, прав и обязанностей, ответственностью между членами педколлектива;
- организованностью, подчиненностью педколлектива определенному порядку выполнения совместной коллективной жизнедеятельности;
- открытостью, то есть готовностью к принятию новых членов [5].

Теория педколлектива разрабатывалась выдающимся отечественным педагогом А.С. Макаренко и основные его идеи до сих пор являются актуальными. Он писал: «Должен быть педколлектив воспитателей, и там, где воспитатели не соединены в педколлектив и педколлектив не имеет единого плана работы, единого тона, единого точного подхода к ребенку, там не может быть никакого воспитательного процесса» [33, с. 178].

Отличительными признаками сформированного педколлектива он считал следующие:

- активность и постоянная бодрость, проявляющаяся в готовности к действию;
- дружеское единение его членов;
- ощущение собственного достоинства, вытекающее из представления о ценности своего педколлектива, гордости за него;

- ощущение защищенности каждого члена педколлектива;
- сдержанность в эмоциях и словах.

Научными исследователями выделены три модели развития отношений между личностью и педколлективом:

- 1) личность подчиняется педколлективу – конформизм;
- 2) личность и педколлектив находятся в оптимальных общениях – такие общения находятся в гармонии;
- 3) личность подчиняет себе педколлектив – неконформизм [32].

Как показали результаты диагностического мониторинга Н.А. Лосевой, типичная модель междуличностных отношений в педколлективе ДОО – сосуществование или конформизм. Личность и педколлектив сосуществуют, соблюдая формальные общение. В большинстве случаев устанавливается двойная система ценностей, когда в рамках организованной руководителем ДОО деятельности общение между педагогами позитивные, при неорганизованном общении могут становиться отрицательными [32].

Межличностное общение в педагогическом педколлективе ДОО имеют свои специфические особенности.

1. Многофункциональность. Современный педагог одновременно выполняет функции воспитателя, заведующего, общественного деятеля. Из многофункциональности деятельности отдельных педагогов складывается многофункциональность деятельности всего педагогического педколлектива. Решая профессиональные задачи, педагогический педколлектив формирует педагогическую культуру родителей, а значит и общества в целом.

2. Самоуправляемость педколлектива. Данная особенность выражается в том, что деятельность органов управления ориентирована на развитие самостоятельности и инициативности членов целостного педагогического педколлектива. Несмотря на то, что педколлектив самоуправляется, функциональные обязанности педагогов четко определены, обязательны для выполнения, отработаны формы контроля и самоконтроля. Разумеется

данная характеристика свойственна только педколлективам с очень высоким уровнем организации.

3. Педколлективный характер труда и ответственность за результаты деятельности. Деятельность отдельных педагогов не может быть эффективной в педколлективе, если она не согласована с действиями других педагогов, если нет единства требований в организации режима дня учебного заведения, оценки качества знаний [19].

Единство деятельности членов педагогического педколлектива должно проявляться в общепризнанных ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях, высокой ответственности за результат совместной деятельности.

В педагогическом педколлективе, где сотрудничество, взаимопомощь, поддержка и уважение являются нормой взаимоотношений, где люди испытывают радость от совместного труда, хотят находиться в таком окружении – такие общение называются гармоничными, эмоционально благополучными. Там же, где царят равнодушие, формализм или давление, член педколлектива ощущает эмоциональную подавленность, отчужденность, а может быть, испытывает и стрессовые состояния, такие общение являются не благополучными, что ведет к снижению результатов профессиональной деятельности, к возникновению конфликтных ситуаций, к переходу в другой педколлектив.

4. Ненормированный рабочий день педагога, то есть отсутствие временных рамок на выполнение тех или иных видов педагогического труда – важная особенность педагогической работы. Данный фактор является, как правило, причиной перегрузки педагогов, недостатком свободного времени для их профессионального роста, что, в свою очередь ведет к возникновению стрессов и профессиональной усталости, приводит к эмоциональному выгоранию.

5. Уровень организованности педколлектива. Организованность проявляется в следующем: согласованности функционально-ролевых ожиданий; ценностно-ориентационном единстве; коллективистской

идентификации; адекватном возложении ответственности при успехах и неудачах совместной деятельности.

Согласованность функционально-ролевых ожиданий – это сходство представлений о том, что и в какой последовательности должен делать каждый из членов группы при реализации общей для всех цели.

Ценностно-ориентационное единство – единство установок и ориентаций сотрудников ДОО в вопросах значимых для жизни педколлектива в нравственной и деловой сфере, в подходе к целям и задачам деятельности. К достижению ценностно-ориентационного единства группа выходит в результате активной совместной деятельности [15].

6. Стремление педагогов к самосовершенствованию, саморазвитию. Эффективность профессиональной деятельности педагогического педколлектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества;

7. Преимущественно женский состав педагогического педколлектива, что не может не влиять на характер взаимоотношений, возникающих в нем. Женские педколлективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликтны, чем те педагогические педколлективы, в которых в значительной части представлены мужчины. Однако нужно иметь в виду, что женщины по самой своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия.

Межличностное общение в педколлективе можно рассматривать в статике, в том виде, в каком они сформировались на данный момент времени, и в динамике, т.е. в процессе развития. В первом случае анализируются особенности существующей системы отношений, во втором – закономерности их преобразования и развития.

А.С. Макаренко выявил четыре стадии развития педколлектива. Первым из этапов является становление педколлектива. Оно происходит в период формирования группы в педколлектив или социально-психологическую общность, где общение между участниками определяется их целями, задачами и характером совместной деятельности [33].

На второй стадии развития педколлектива усиливается влияние активных членов группы. Это участники, которые не только выполняют требования управляющего педагогическим педколлективом, но и предъявляют их к остальным участникам. На этом этапе развития педколлектив выступает как целостная система, в которой уже развиты и начинают работать механизмы саморегуляции и самоорганизации. При этом данная общность является инструментом целенаправленного воспитания положительных человеческих качеств.

На третьей стадии развития педколлектива по А.С. Макаренко происходит расцвет, где группа доходит до такого этапа своего развития, когда требования ее членов к себе становятся более высокими, чем к своему окружению. Находясь в подобном педколлективе, у личности есть все предпосылки в формировании ее нравственности и целостности. Основным признаком такой общности на данной ступеньке развития состоит в наличии общего опыта и одинаковой оценке тех или иных событий.

Четвертая стадия развития группы представляет собой движение. На данном этапе педагогический педколлектив, опираясь на уже усвоенный педколлективный опыт, предъявляют к себе определенные требования. При этом основной потребностью становится соблюдение нравственных норм. На данном этапе процесс плавно переходит в самовоспитание [33].

Итак, все стадии развития педколлектива по А.С. Макаренко не имеют четких границ. Каждый из следующих этапов добавляется к предыдущему, а не сменяет его.

Главная функция междуличностных отношений – это познание людьми друг друга, а также формирование и развитие взаимодействия.



Межличностное общение выступают необходимым условием существования людей, без которого невозможно полноценное развитие личности, его социализация.

Перейдем к характеристике междуличностных отношений в педколлективе ДОО.

Р.Х. Шакуров придерживается мнения о том, что межличностное общение в педагогическом педколлективе определяются и опосредуются целями и содержанием их деятельности [66].

Автор условно подразделяет общение, которые складываются между педагогами, на официальные и неофициальные. Официальные общение – общая система междуличностных нравственно-психологических отношений, охватывающая весь педагогический педколлектив. Неофициальные – это избирательные общение, основанные на взаимных симпатиях между отдельными педагогами.

А.А. Реан, Я.Л. Коломинский считают, что сущностью педагогического междуличностного общения является прямое или косвенное воздействие субъектов этого процесса друг на друга, порождающее их взаимную связь [52].

В педколлективе ДОО у педагогов преимущественно присутствуют поровну подчиняемый и дружелюбный типы отношений. У некоторых педагогов в отношении к окружающим могут проявляться такие негативные тенденции как пассивность, нежелание брать на себя ответственность, неуверенность в себе, недоверчивое отношение, наблюдается не готовность к сотрудничеству, следование только своим интересам. В междуличностных общениях педагогов могут отмечаться различные препятствия в виде недостаточной развитости эмоций, контроля над ними, преобладания негативных эмоций [59]. То есть эмоциональный компонент междуличностных отношений, как показали исследования, у педагогов ДОО развит недостаточно.

В отношении человека к другим людям всегда проявляется и заявляет о себе его «Я», которое не может быть только познавательным – оно всегда отражает особенности личности самого человека. В отношении к другому всегда выражаются главные мотивы и жизненные смыслы человека, его ожидания и представления, его восприятие себя и отношение к себе. Именно поэтому межличностное общение в педколлективе ДОО часто являются эмоционально напряженными и приносят больше негативных переживаний, чем позитивных.

А.Б. Орловым выделяет семь основных центраций, каждая из которых может доминировать как в педагогической деятельности в целом, так и в других междуличностных ситуациях:

- конфликтная ориентация (ориентация на интересах коллег);
- авторитетная ориентация (ориентация на интересах родителей);
- бюрократическая ориентация (ориентация на интересах администрации, руководителей);
- познавательная ориентация (ориентация на требованиях средств обучения и воспитания);
- эгоистическая ориентация (ориентация на собственных интересах);
- альтруистическая ориентация (ориентация на интересах и потребностях) воспитанников);
- гуманистическая ориентация (ориентация на интересах (проявлениях) своей сущности и сущности других людей (коллег, родителей, воспитателей) [44].

Изучение закономерностей развития педколлектива показывает, что даже в самых неорганизованных педколлективах возникает распределение власти между членами. Педколлектив делится на рядовых членов и лидеров. Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельных индивидов и педколлектив в целом, направлять их усилия на достижение каких-либо целей.

Различают формальных и неформальных лидеров. Неформальный лидер – это член педколлектива, который добровольно принимает на себя значительно большую ответственность, чем это требуют формальные предписания и нормы. Неформальные лидеры различными способами воздействуют на членов педколлектива.

Формальный лидер – это носитель административной власти. Его задача состоит в организации совместного взаимодействия и отношений членов педколлектива для достижения его целей. Для этого руководитель должен обладать определенными характеристиками, а также знаниями, навыками, умениями и личностными качествами [44].

К личностным качествам заведующего относятся: волевые качества, эмоциональная устойчивость, компетентность и другие. Особое значение имеют волевые качества заведующего: разумная настойчивость, решительность, энергичность, упорство в достижении цели, высокая самодисциплина и целеустремленность [49].

Немаловажное значение для заведующего имеет контактность, т.е. общительность, интерес к людям, способность располагать к себе людей, выслушивать, понимать и убеждать их, способность взглянуть на проблему «глазами другого». Контактность выражается в способности срабатываться с людьми, налаживать взаимоотношения с людьми всех рангов – вышестоящими заведующими и подчиненными, способность сплачивать, объединять разных людей, налаживать их совместную работу

Также из психологических качеств заведующего выделяется доминантность, которую следует понимать как властность, честолюбие.

Среди деловых качеств выделяются педагогические знания, умения и навыки. Так, например, для заведующего образовательного учреждения важны знания в области педагогики и психологии, методики организации педагогического процесса, менеджмента. В качестве наиболее важных педагогических управленческих навыков отмечают: умение видеть перспективу, найти главное звено в работе, изучать, подбирать и расставлять

кадры, своевременно принимать решения и проводить их в жизнь, делегировать полномочия, пробуждать людей к труду, организовывать свою работу и работу других, отстаивать интересы своего педколлектива, способствовать гармонизации междуличностных отношений [65].

К деловым качествам заведующего относятся также профессионально-организаторские черты, поскольку одной из его основных задач заведующего является создание команды единомышленников, то есть формирование условий для оптимизации процесса самоорганизации трудового педколлектива. С этой точки зрения важными качествами заведующего также являются такие, как предприимчивость и деловитость, научный системный подход к решению проблем [58].

Педагогический коллектив — это «основа системы образования. Эффективность деятельности педагогических педколлективов зависит от ряда факторов, таких, как: открытости педколлектива, коллективизма, контактности, организованности, осведомленности» [18, с. 259].

Открытость педколлектива — это готовность устанавливать и поддерживать хорошие общение с вновь прибывшими членами педколлектива, а также налаживать взаимодействие с другими педколлективами или их представителями.

Педколлективизм, или организованность, проявляется в формировании положительных традиций, совместном решении важных вопросов, в действенном направлении усилий членов педколлектива к успеху, стремлении противостоять причинам, которые разъединяют, разрушают педколлектив.

Контактность проявляется в дружеских, доверительных взаимоотношениях членов педколлектива, в доброжелательности, уважении, что обеспечивает в педколлективе положительный психологический климат, надежную и дружественную среду.

Осведомленность людей друг о друге и о состоянии дел в педколлективе является одним из условий успешной его работы

(когнитивный компонент). Понимание людьми целей, задач совместной деятельности, осознание средств достижения цели, доступ к информации о результатах работы педколлектива, понимание членами педколлектива друг друга [18].

Итак, можно сделать вывод, что межличностное общение в педагогическом коллективе имеют свои специфические особенности, такие как многофункциональность, самоуправляемость, педколлективный характер труда и ответственность за результаты деятельности, стремление педагогов к самосовершенствованию, саморазвитию. Женский по своему составу педагогический педколлектив отличается эмоциональностью, конфликтностью, гибкостью.

У педагогов ДОО в основном проявляются в педколлективе подчиняемый и дружелюбный типы отношений. У некоторых педагогов в отношении к окружающим преобладают такие негативные тенденции как пассивность, нежелание брать на себя ответственность, неуверенность в себе, недоверие, наблюдается неготовность к сотрудничеству, эгоистическая направленность. В междуличностном общении педагогов детского сада могут проявляться недостаточная развитость эмоций, контроль над ними, преобладание негативных эмоций.

Руководитель ДОО должен обладать определенными качествами в области междуличностных отношений – эмоциональной устойчивостью, волевыми качествами, контактностью, доминантностью, демократическим стилем управления.

Эффективность деятельности педагогических педколлективов зависит от ряда факторов, таких, как: организованности, открытости педколлектива, контактности, организованности, осведомленности.

В педколлективе детского сада складываются разные межличностные общения, которыми необходимо управлять, используя знания психологических особенностей формирования и развития педколлектива, где главная роль отводится руководителю ДОО.

### **1.3. Управление педколлективом ДОО для гармонизации межличностных отношений**

Управлять педколлективом – это значит управлять процессом его функционирования, использовать педколлектив в качестве инструмента достижения тех или иных задач. Управление будет тем эффективнее, чем более полно учитываются индивидуальные особенности членов педколлектива.

Управление педколлективом – это поистине искусство, которому нужно учиться долгие годы. Рассмотрим, как будущему руководителю научиться понимать своих подчиненных и управлять ими так, чтобы работа приносила удовлетворение и была четко организована [19].

В.А. Сухомлинский выражает такую мысль в отношении проблемы междоличностных отношений педагогов, что если нет педколлектива, то и нет коллектива ученического» [61].

Характеристика заведующего как субъекта управленческого труда включает важную составляющую – структуру базовых социальных ролей, которые он обязан выполнять в силу своего статуса, выполняемой роли.

Каждая объективно предписанная и ожидаемая роль предполагает наличие у заведующего определенных способностей, навыков и умений для эффективного ее исполнения.

Особенно важно, чтобы современный руководитель дошкольного учреждения способен был видеть проблему заранее, мог рискнуть по принятию управленческого решения.

Важную роль в формировании междоличностных отношений педколлектива имеет стиль руководства педколлективом. От стиля управления в основном зависит возможность реализации творческого потенциала педколлектива, а переход к демократическому стилю

руководства зависит от изменения сознания как самих руководителей, так и подчиненных.

Под стилем управления заведующего понимается комплекс приемов, методов и способов воздействия заведующего на педколлектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций [19].

Определение стиля руководства педколлективами осуществляется по основным функциям управления: принятие решений, организация выполнения решений, осуществление контроля за исполнением решений, способы побуждения исполнителей к деятельности, использование системы стимулирования деятельности исполнителей.

А.Л. Журавлев различает три основных стиля руководства: директивный (автократический), демократический (консультативный) и либеральный (попустительский). Дадим краткое описание этих стилей.

Директивный (автократический) – при применении данного стиля руководства руководитель строит свое поведение формально. Часто такой стиль еще называют авторитарным. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к сотрудникам, старается избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю полноту власти и ответственности за происходящее в организации, старается лично контролировать весь объем отношений в организации, обращая внимание не только на результат, но и на процесс. Решения принимаются им единолично, педагоги получают лишь самую необходимую для выполнения работы информацию. Руководитель такого типа, как правило, властен, требователен, ориентирован только на целевую функцию.

Демократический (консультативный) стиль управления. Руководитель этого типа сочетает в своей работе ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений заведующего с подчиненными, поддерживает с ними товарищеские отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение педколлектива, стремится

контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Педагоги у такого заведующего получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего педколлектива.

Либеральный (попустительский) стиль руководства максимально ориентирован на поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им своих полномочий и ответственности. Руководитель предоставляет подчиненным полный простор, они самостоятельно организуют свою деятельность, решения принимаются коллегиально. Руководитель лишь в случае необходимости вмешивается в производственный процесс, осуществляет контроль, стимулирует работу [18].

Известно, что педагоги, придерживающиеся в поведении либерального стиля, обычно ориентированы на установление доброжелательных отношений с людьми. Таким педагогам бывает нелегко в жестких рамках решения дисциплинарных проблем [27].

Отметим, что «чистые» стили руководства далеко не всегда проявляются в деятельности организаций. Как правило, имеет место сочетание каких-либо двух стилей руководства. Поэтому, при исследовании стиля руководства у каждого конкретного заведующего определяется степень выраженности каждого из трех стилей и выявляется доминирующий стиль управления. Для этой цели хорошо подходит тест определения стиля руководства трудовым педколлективом, разработанный В.П. Захаровым.

Отметим, что не существует универсального оптимального стиля руководства педколлективом, способного обеспечить решения стоящих перед ним задач и нормальный социально-психологический климат. В различных конкретных ситуациях эффективным может оказаться тот или иной стиль или их гармоничное сочетание.

Поведение заведующего, стиль его руководства, доминирование гуманистической центрации (виды центраций рассмотрены в п.1.2.) служит



как бы начальным моментом в развитии гармоничного психологического климата. От его состояния может зависеть как психологическое здоровье воспитателей, так и результативность исполнения их обязанностей.

Имеется довольно большое количество средств и методов, которые целенаправленно совершенствуют психологический уровень междуличностных отношений в педколлективах. Среди них важное место занимают разработка и внедрение инструкций по нормам профессиональной этики, памяток по психологическому саморегулированию и поддержанию психологической устойчивости. Конечно же, одними памятками не обойтись, важно непосредственное и активное участие педагогов в различных совместных проектах, Т-группах, мастер-классах по развитию как отдельно взятой личности, так и в направлении развития междуличностных отношений педколлектива в целом.

«Руководство персоналом в подлинном смысле слова – это руководство педколлективной и индивидуальной психологией, руководство специфическое, учитывающее все тонкости и сложности закономерностей внутреннего мира человека и междуличностных отношений. Нужно уметь видеть за поступками людей порождающие их цели, мотивы, взаимосвязи и влияние, настроения, потребности, проблемы. Крайне важно обладать способностью прогнозировать социально-психологические процессы и направлять их на решение общих задач и на благо каждого члена педколлектива» [65, с. 92].

Руководитель должен уважать своих сотрудников, знать их интересы, заботы, то, что им нравится, удовлетворены ли они своей работой, общением в педколлективе. Он будет стараться делать все, что в его силах, чтобы уменьшить их неприятности и увеличить радости. Эффективный руководитель не будет дотошным контролером выполнения каждого решения, а установит сроки и оставит человека наедине с задачей, т.е. даст работать самостоятельно. Важно руководителю верить в творческие возможности своих сотрудников, а также поощрять и развивать у

подчиненных творческие способности: для этого нужно предоставлять свободу выбора. И, конечно же, самому быть творческой личностью. Необходимо уметь настраивать сотрудников на поиск новых, неисследованных путей.

Для формирования гармоничных междуличностных отношений руководителю нужно: быть готовым идти на риск, не осторожничать, и тем самым добиваться подлинного успеха; стараться привлекать подчиненных к самостоятельной формулировке целей и выработке собственных решений; не пытаться делать все в одиночку, делится своими полномочиями; оценивать вклад каждого сотрудника в результаты деятельности на основе регулярной обратной связи; обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал, повысить уровень компетенции.

Важно предоставлять возможности для профессионального роста сотрудников и раскрытия их потенциала через прохождение аттестации на повышенные категории, участие в профессиональных конкурсах, обучаться на курсах повышения квалификации, проходить Т-группы.

Заведующему ДОО нужно не скупиться на заслуженную похвалу; при оценке работы высказываться о работе в целом, а не по деталям, не придирается к мелочам. Одобрять отличившихся сотрудников наедине и на людях.

Нужно стараться обеспечивать зависимость вознаграждения от результатов труда. Находить возможности для компенсирования затрат усилий сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, посредством надбавок к заработной плате, премий по результатам года при наличии финансирования, либо использовать другие формы стимулирования труда.

Подводя итог характеристике заведующего, отметим, что руководитель должен стремиться обеспечить создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки. Он должен уметь создавать в педколлективе

ДОО дух единой команды и формировать благоприятные межличностные общения в педколлективе [63].

Таким образом, роль заведующего в создании благоприятного психологического климата в педколлективе важна и несомненна. Необходимо стремиться к созданию условий для поддержания благоприятного психологического климата, развития междуличностных отношений. Положительный психологический климат не может быть достигнут сам собой. Это результат хорошо спланированной и организованной деятельности.

Для этого необходимо четко выстроить работу дошкольного образовательного учреждения с использованием активных методов групповой работы. Возможности использования Т-группового общения будут рассмотрены нами в п.2.3.

Было выявлено, что на способность каждого человека вливаться в педколлектив влияют несколько групп факторов: личностные, факторы среды, факторы команды и факторы руководства [67].

Задача заведующего – постоянно укреплять дружеские, доброжелательные взаимоотношения в педколлективе, обогащать опыт сотрудничества.

Отметим, что те или иные черты педколлектива проявляются, прежде всего, в настроении его членов, их работоспособности, психическом и физическом самочувствии. Такое явление получило название психологического климата педколлектива [69].

Социально-психологический климат выполняет следующие функции:

- 1) консолидирующая – сплочение членов педколлектива, объединение коллективных усилий на решение учебно-воспитательных задач;
- 2) стимулирующая – создание «эмоциональных потенциалов» педколлектива, его жизненной энергии, которая впоследствии реализуется в педагогической деятельности;
- 3) стабилизирующая – устойчивость внутриколлективных отношений, создание благоприятных условий для успешного вхождения в

педколлектив новых педагогов; 4) регулирующая – реализация в учреждении прогрессивно-этических норм взаимоотношений [65].

Социально-психологический климат оказывает положительное или негативное влияние как на саму личность, так и на эффективность деятельности в силу сложившихся в педколлективе норм отношений между педагогами.

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются: доверие и высокая требовательность членов педколлектива друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся жизнедеятельности педколлектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для педколлектива решения; достаточная информированность членов педколлектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; удовлетворенность принадлежностью к педколлективу; принятие на себя ответственности за состояние дел в педколлективе [59].

Психологический климат является благоприятным, если в педколлективе царит атмосфера доброжелательности, заботы о каждом, доверия и взаимопонимания; если члены педколлектива готовы к работе, проявляют творчество и достигают высокого качества, работая без контроля и ощущая ответственность за дело; если в педколлективе каждый защищён, чувствует причастность ко всему происходящему и активно вступает в общение.

При наличии дружеских взаимоотношений возникает чувство «единой команды», устанавливаются доброжелательные, позитивные общение, появляется мотивация к участию в общих мероприятиях.

К личным качествам, значимыми для неформальных дружеских взаимоотношений можно отнести: искренность, открытость; сочувствие или эмпатия; умение выслушать; интерес к делам и переживаниям другого; желание прийти на помощь, поддержать в трудную минуту; готовность

прощать; умение признавать свои ошибки; умение принимать советы и умение хранить секреты [19].

По улучшению психологического климата в педагогическом коллективе руководителю ДОО нужно решать следующие задачи:

- 1) систематически отслеживать психолого-педагогический статус педагога и способствовать повышению статуса таких педагогов;
- 2) снимать психоэмоциональное напряжение педагогов через снижение негативных переживаний, их трансформацию в положительные;
- 3) создать специальные социально-психологические условия для оказания помощи педагогам, имеющим проблемы в межличностных общениях;
- 4) помочь воспитателю осознать свой уровень профессионализма и создать условия для личностного роста [28].

Итак, межличностное общение в педагогическом коллективе являются наиболее значимыми для личности и способствуют увеличению эффективности учебно-воспитательного процесса. Эффективность деятельности педколлектива зависит от ряда факторов, таких, как: открытости педколлектива, коллективизма, контактности, организованности, организованности. Огромное значение имеет психологическое состояние педколлектива, а точнее — психологический климат в педколлективе, для улучшения которого руководителю нужно решать следующие задачи: систематически отслеживать психолого-педагогический статус педагога; снимать психоэмоциональное напряжение педагогов; создавать социально-психологические условия для личностного роста педагогов. Также отметим, что от поведения заведующего, его стиля руководства может зависеть как психологическое здоровье воспитателей, так и результативность исполнения их обязанностей.

Итак, можно сделать следующий вывод, что управление педколлективом ДОО сложная работа, требующая грамотной и систематической организации, чтобы добиться гармонизации

междупличностных отношений в данном педколлективе между педагогическим составом.

## ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ДИАГНОСТИКЕ И ФОРМИРОВАНИЮ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПЕДКОЛЛЕКТИВЕ ДОО

### 2.1. Описание диагностических методик и показателей диагностического мониторинга межличностных отношений в педколлективе ДОО

На основании анализа психолого-педагогической литературы нами были выявлены 3-и компонента межличностных отношений: когнитивный, эмоциональный и поведенческий. В практической части нашего диагностического мониторинга мы остановились на изучении только двух компонентов – эмоционального и поведенческого. Этим обусловлен и выбор диагностических показателей: групповая организованность, удовлетворенность работой, психологический климат и стиль руководства педколлективом.

Соотношение выбранных методик и показателей представлены в таблице 1.

Таблица 1

Соотношение компонентов, показателей и диагностических методик  
диагностического мониторинга межличностных отношений

Компонент	Показатели	Диагностические методики
Эмоциональный	Групповая организованность	- Методика групповой организованности К.Э. Сишора - Социометрический тест Дж. Морено
	Удовлетворенность работой	Методика оценки удовлетворенности работой В.А. Ядова
Поведенческий	Психологический климат	Диагностический мониторинг делового, творческого и нравственного климата в педколлективе В.Н. Панфарова
	Стиль руководства педколлективом	Методика определения стиля руководства трудовым педколлективом

Для диагностического мониторинга уровня развития межличностных отношений в педколлективе ДОО мы использовали следующие методики:

- методика групповой организованности К.Э. Сишора;
- социометрический тест Дж. Морено;
- методика оценки удовлетворенности работой В.А. Ядова;
- диагностический мониторинг делового, творческого и нравственного климата в педколлективе В.Н. Панфарова;
- методика определения стиля руководства трудовым педколлективом, разработанная В.П. Захаровым.

Дадим краткое описание используемым нами методикам диагностического мониторинга.

1) Методика определения групповой организованности по К.Э. Сишору [63]. Подробное описание методики представлено в приложении 1.

Методика состоит из 5-и блоков вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма— 19 баллов, минимальная — 5). После подсчета баллов выявляются уровни групповой организованности:

- 15 баллов и выше – высокая организованность;
- 11 – 15 баллов – организованность выше средней;
- 7 – 10 баллов – средняя организованность;
- 5 – 9 баллов – организованность ниже средней;
- 4 балла и ниже – низкая организованность.

2) Методика оценки удовлетворенности работой (по В.А. Ядову) позволяет диагностировать уровень удовлетворенности педагогического работника ДОО психологической комфортностью условиями труда внутри педколлектива, содержанием деятельности, взаимодействием с руководством и коллегами, возможностью профессионального роста. Она также диагностирует уровень сформированности группы как педколлектива и



позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития [69]. Подробное описание методики представлено в приложении 1.

В бланке ответов необходимо дать на 14 утверждений один из 5-и вариантов ответов со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

- 5 баллов – вполне удовлетворен;
- 4 балла – удовлетворен;
- 3 балла – не вполне удовлетворен;
- 2 балла – не удовлетворен;
- 1 балл – крайне не удовлетворен.

Далее суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты. По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов:

- 15 – 20 — вполне удовлетворен работой – очень высший уровень;
- 21 – 32 — удовлетворен – высший уровень;
- 33 – 44 — не вполне удовлетворен – оптимальный уровень;
- 45 – 60 — не удовлетворен – не достаточный уровень;
- свыше 60 баллов – крайне не удовлетворен.

3) Диагностический мониторинг делового, творческого и нравственного климата в педколлективе [56].

Предлагаемая методика представляет собой экспресс-опросник, в основу которого положены теоретические положения В.Н. Панфарова. Согласно его точки зрения, психологический климат включает в себя три компонента – нравственный, творческий и деловой. Каждый компонент представлен критериями, которые будут описаны ниже в таблице 2. В книге Е.И. Рогова «Настольная книга практического психолога» представлено описание данного теста, который направлен на изучение психологической структуры междуличностных отношений на групповом и индивидуальном уровнях [56].

Данный тест-опросник ориентирован на оценку коммуникативных, когнитивных, эмоциональных и волевых взаимоотношений, которые имеют

относительно «непосредственный» характер, складываются на основе персональных контактов и имеют преимущественно индивидуально-личностную детерминацию.

Целью методики является определение уровня делового, творческого и нравственного климата в педколлективе.

Опросник состоит из 8 вопросов, предваряемых некоторыми вводными суждениями разъяснительного характера. Каждый вопрос ориентирован на конкретные характеристики отношений с окружающими. Испытуемому предлагается оценить, насколько часто (с его субъективной точки зрения) проявляются те или иные особенности отношений в реальных контактах с окружающими людьми.

В опросном листе используется шкала с четырьмя вариантами ответов: взаимодействие проявляется всегда, часто, редко, практически не проявляется никогда. Для количественного выражения тенденций в оценке отношений каждому варианту ответов приписывается соответствующий балл +2; +1; -1; -2.

Обработка результатов выполняется следующим образом: определяется оптимальный балл по каждому блоку качеств, который и может служить оценкой делового, творческого или нравственного климата в педколлективе.

Шкала уровней:

- очень не достаточный – 1 балл;
- не достаточный – 2 балла;
- ниже среднего – 3 балла;
- чуть ниже среднего – 4 балла;
- оптимальный – 5 баллов;
- чуть выше среднего – 6 баллов;
- выше среднего – 7 баллов;
- высший – 8 баллов;
- очень высший – 9 баллов.

В таблице 2 представлены критерии всех трех составляющих психологического климата по В.Н. Панфарову

Таблица 2

Критерии показателей психологического климата по В.Н. Панфарову

Критерии делового климата	Критерии творческого климата	Критерии нравственного климата
Ответственность – безответственность	Равнодушие – увлеченность	Агрессивность – доброжелательность
Приспособленчество – принципиальность	Апатия – целеустремленность	Лживость – честность
Отчужденность – сотрудничество	Консерватизм – новаторство	Враждебность – дружелюбие
Индивидуализм – подколлективизм	Пессимизм – оптимизм	Наказание – поощрение
Формализм – деловитость	Пассивность – энтузиазм	Социальная незащищенность-защищенность
Равнодушие – удовлетворенность	Застой – прогресс	Отсутствие условий для профессионального роста – наличие таких условий

4) Социометрический тест, разработанный Дж. Морено [7], применяется для оценки междуличностных эмоциональных связей в группе, т.е. взаимных симпатий между членами группы, и для решения следующих задач:

- а) измерение степени организованности-разобщенности в группе;
- б) выявление соотносительного авторитета членов групп по признакам симпатии-антипатии (лидеры, звезды, отвергнутые);
- в) обнаружение внутригрупповых сплоченных образований, микрогрупп, во главе с неформальными лидерами;
- г) выявление эмоционального благополучия в группе.

Педагогам были предложены следующие вопросы:

1. А) Кого из своих коллег Вы попросили бы в случае необходимости предоставить помощь в подготовке к занятиям?

Б) Кого из своих коллег Вы не хотели бы просить в случае необходимости предоставлять Вам помощь в подготовке к занятиям?

2. А) С кем Вы поехали бы в продолжительную служебную командировку?

Б) Кого из членов своего педколлектива Вы не взяли бы в служебную командировку?

3. А) Кто из коллег лучше исполнит функции лидера?

Б) Кому из коллег тяжело будет исполнять обязанности лидера?

Каждому педагогу необходимо было выбрать только трех членов педколлектива.

Подробное описание процедуры диагностического мониторинга и обработки результатов имеется в приложении 1.

5) Методика определения стиля руководства трудовым педколлективом, разработанная В.П. Захаровым [7].

Данная методика состоит из 16-и групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и педколлектива. Тест направлен на определение стиля руководства трудовым педколлективом.

Инструкция и текст опросника даны в приложении 1.

Подсчитывается количество баллов по каждому компоненту, где максимальный балл и определяет стиль руководства – авторитарный (директивный компонент), либеральный (попустительский компонент) и демократический (коллегиальный компонент).

Применение данной методики не требует индивидуального проведения. Особенно эффективно применение данной методики вместе с социометрией в целях оптимизации психологического климата в педколлективе.

Итак, подробный комплекс диагностических методик позволит определить уровень сформированности междуличностных отношений в педколлективе ДОО с помощью таких показателей, как: групповая организованность, удовлетворенность работой, психологический климат в педколлективе и стиль руководства.

## **2.2. Анализ результатов диагностического мониторинга межличностных отношений в педколлективе ДОО**

Исследование проводилось в педагогическом педколлективе МКДОУ «Теремок», в котором приняли участие 15 воспитателей и три педагога дополнительного образования (иностранный язык, ИЗО, ритмика).

Нами были проанализированы результаты диагностического мониторинга межличностных отношений отдельно по каждой методике, а затем результаты сопоставлены между собой для выявления на основании всех методик уровня развития межличностных отношений. Дана качественная характеристика выделенным группам педагогов. Проведен сравнительный анализ отдельно по показателям межличностных отношений.

Проанализируем результаты диагностического мониторинга уровня групповой организованности по методике К.Э. Сишора.

Для этого нами были подсчитаны баллы по каждому критерию в отдельности и общая сумма баллов, полученных по тесту каждым педагогом. Затем высчитывался оптимальный балл по группе и на основе этого получен индекс групповой организованности. Также мы проанализировали результаты по каждому критерию в отдельности.

Количественные результаты диагностического мониторинга уровня развития групповой организованности по методике К.Э. Сишора представлены в таблице 3 и 4.

Уровень групповой организованности составляет 13,1 балла, что соответствует уровню выше среднего и составляет 69%, так как максимальный балл 19 баллов. Результаты диагностического мониторинга отдельно по каждому критерию представлены в таблице 3. Анализ показал, что по критериям «Взаимообщение между членами группы» и «Взаимообщение с руководством» результаты находятся на оптимальном

уровне (из максимально возможных 3-х баллов оптимальный балл равен от 2,1 до 2,4), также как и критерий «Отношение к делу».

Таблица 3

Результаты диагностического мониторинга уровня развития групповой организованности по методике К.Э. Сишора (в баллах)

№ п/п	Имя, отчество	Принадлежность к группе (Макс. балл 5)	Желание покинуть группу (Макс. балл 5)	Взаимоотношение между членами группы (Макс. балл 3)	Взаимоотношение с руководством (Макс. балл 3)	Отношение к делу (Макс. балл 3)	Итого баллов	Уровень групповой организованности
1	Алена И.	2	3	2	1	3	11	В.Ср.
2	Надежда Г.	3	3	2	1	3	12	В.Ср.
3	Елена В.	3	4	3	2	3	15	В.Ср.
4	Галина И.	2	3	3	3	2	13	В.Ср.
5	Лилия М.	4	5	3	3	2	17	Выс.
6	Ольга В.	5	4	3	3	2	17	Выс.
7	Людмила П.	4	4	3	2	2	15	В.Ср.
8	Олеся В.	3	4	2	2	2	13	В.Ср.
9	Алла С.	3	3	2	2	3	13	В.Ср.
10	Нина Т.	4	3	2	2	2	13	В.Ср.
11	Светлана И.	4	3	2	3	3	15	В.Ср.
12	Виктория И.	2	3	2	3	2	12	В.Ср.
13	Ирина В.	3	1	1	1	1	7	Оптимальный
14	Мария И.	5	3	2	2	2	14	В.Ср.
15	Татьяна С.	4	3	2	2	3	14	В.Ср.
16	Марина В.	3	3	1	1	2	10	Оптимальный
17	Инна И.	3	3	1	2	3	12	В.Ср.
18	Полина М.	3	2	2	3	3	13	В.Ср.
	Оптимальный балл	3,3	3,2	2,1	2,1	2,4	13,1	Выше среднего

Таблица 4

Результаты диагностического мониторинга уровня развития групповой организованности по методике К.Э. Сишора (оптимальный балл)

	Оценка принадлежности к подколлективу	Желание сменить подколлектив, без смены деятельности	Взаимоотношения коллег	Взаимоотношения с руководством	Отношение к обязанностям
Оптимальный балл	3,3	3,2	2,1	2,1	2,4

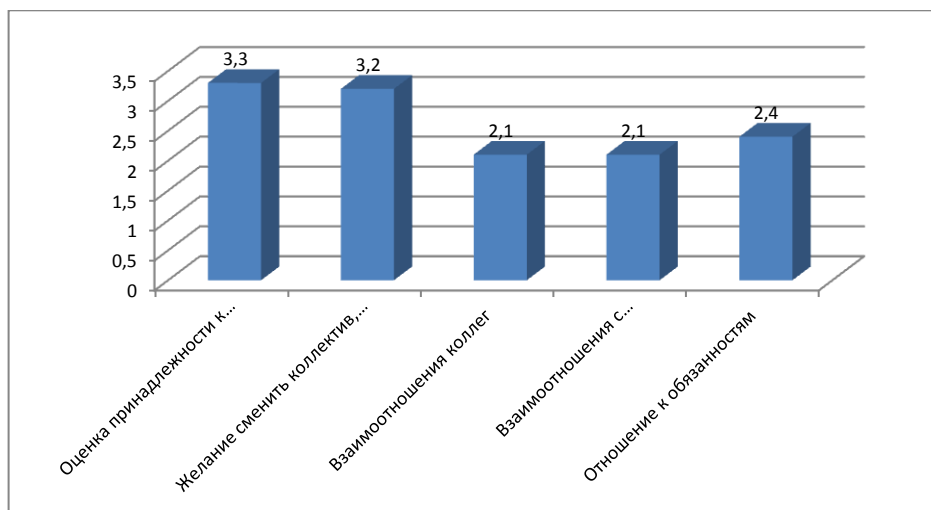


Рис. 1. Результаты диагностического мониторинга групповой организованности педколлектива по К.Э. Сишору

Критерии «Принадлежность к группе» и «Желание покинуть группу» также находятся на оптимальном уровне – от максимального балла, равного 5-и, оптимальный балл составляет 3,2 – 3,3 балла.

Все это говорит о том, что у педагогов ДОО взаимодействие в педколлективе вполне удовлетворительные, в целом их можно определить как сплоченные. Только у одного педагога отмечаются низкие результаты по всем критериям, что свидетельствует о напряженных общениях с педколлективом.

Перейдем к анализу результатов по социометрической методике Дж. Морено, которая также дает возможность изучить уровень групповой организованности в педколлективе.

Данная методика позволяет оценить Межличностные эмоциональные связи в группе, т. е. наличие взаимных симпатий членов педагогического педколлектива.

Первым этапом обработки результатов было заполнение таблицы 5, подсчет общего числа выборов, полученных каждым педагогом. Это позволило выявить социометрический статус каждого участника группы.

Таблица 5

## Матрица социометрических положительных выборов

№	И., О.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Алена И.		1				2					3							
2	Надежда Г.			2				3								1			
3	Елена В.					3						2							1
4	Галина И.		1						2						3				
5	Лилия М.			3					2					1					
6	Ольга В.		2					3									1		
7	Людмила П.			3						2						1			
8	Олеся В.				2								3		1				
9	Алла С.						1					2							1
10	Нина Т.			2						1					3				
11	Светлана И.				3										2				1
12	Виктория И.		2								3						1		
13	Ирина В.			2								1				3			
14	Мария И.				3					2						2	1		
15	Татьяна С.		1						3						2				
16	Марина В.				3														3
17	Инна И.		1					3							2				
18	Полина М.			2							3						1		
Кол-во выборов (М)		0	6	6	5	1	2	3	4	4	2	4	0	1	5	4	3	1	4
Кол-во взаимных выборов		0	2	2	2	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0	2



В соответствии с данными матрицы педагогов можно отнести к следующим группам:

- «Звезды» – респонденты № 2, 3 (получили максимальное количество выборов в данной группе – 6) – высший социометрический статус;
- «Предпочитаемые» – респонденты № 4, 14 (5 полученных выборов) – социометрический статус выше среднего;
- «Принятые» – респонденты № 7, 8, 9, 11, 15, 16 и 18 (по 3-4 выбора) – социометрический статус на оптимальном уровне;
- «Непринятые» – респонденты № 5, 6, 13, 10 и 17 (получили по 1-2 выбора) – социометрический статус ниже среднего;
- «Отвергнутые» – респонденты № 1, 12 (не получили ни одного выбора) – не достаточный социометрический статус.

Таким образом, количественная обработка результатов позволила сделать следующие выводы: 11% педагогов имеют высший социометрический статус, 11% – статус выше среднего, 39% – статус оптимальный, 28% – ниже среднего и 11% имеют не достаточный социометрический статус. Большинство педагогов имеют оптимальный социометрический статус.

Далее был произведен подсчет количества взаимных выборов и высчитан коэффициент взаимности, который и является показателем организованности. Количество взаимных положительных выборов – 12. Общее число выборов – 51. Коэффициент взаимности – «организованности группы»:  $12:51 \cdot 100\% = 23\%$  – уровень ниже среднего. Кроме того, на не достаточный уровень организованности педколлектива указывает и тот факт, что в педколлективе достаточно большое число отвергнутых и непринятых (7 человек, что составляет 38%), из них – один стажист и три молодых специалиста.

Результаты диагностического мониторинга групповой организованности по двум методикам показали, что по данному показателю выявлен оптимальный уровень и составляет 46%.

Проанализируем результаты уровня удовлетворенности работой. Количественные результаты диагностического мониторинга по методике В.А. Ядова представлены в таблице 6.

Таблица 6

Результаты диагностического мониторинга уровня удовлетворенности работой по методике В.А. Ядова

№ п/п	Имя, отчество	Итого баллов	Уровень развития, степень удовлетворенности работой
1	Алена И.	27	Высший, удовлетворены работой
2	Надежда Г.	46	Не достаточный, не удовлетворены работой
3	Елена В.	37	Оптимальный, не вполне удовлетворен
4	Галина И.	48	Не достаточный, не удовлетворены работой
5	Лилия М.	53	Не достаточный, не удовлетворены работой
6	Ольга В.	40	Оптимальный, не вполне удовлетворен
7	Людмила П.	37	Оптимальный, не вполне удовлетворен
8	Олеся В.	36	Оптимальный, не вполне удовлетворен
9	Алла С.	34	Оптимальный, не вполне удовлетворен
10	Нина Т.	29	Высший, удовлетворены работой
11	Светлана И.	30	Высший, удовлетворены работой
12	Виктория И.	67	Очень не достаточный, крайне не удовлетворен
13	Ирина В.	35	Оптимальный, не вполне удовлетворен
14	Мария И.	45	Не достаточный, не удовлетворены работой
15	Татьяна С.	56	Не достаточный, не удовлетворены работой
16	Марина В.	44	Оптимальный, не вполне удовлетворен
17	Инна И.	55	Не достаточный, не удовлетворены работой
18	Полина М.	34	Оптимальный, не вполне удовлетворен

Для оценки степени удовлетворенности работой мы произвели оценку среднего значения по группе и пришли к следующему выводу, что 3 человека, что составляет 17%, имеют высший уровень удовлетворенности работой, 8 человек (44%) – оптимальный, 6 человек (33%) – не достаточный

и один человек (6%) – очень не достаточный. Отсюда, можно сделать вывод о том, что более половины опрошенных не вполне удовлетворены своей работой в педколлективе.

Оптимальный показатель удовлетворенности работой составляет 41,4 балла (59%), что соответствует оптимальному уровню.

Перейдем к рассмотрению результатов диагностического мониторинга психологического климата в педколлективе отдельно по 3-м составляющим: деловой, творческий и нравственный климат.

Представим результаты диагностического мониторинга делового климата в педколлективе в таблице 7.

Таблица 7

Распределение результатов диагностического мониторинга делового климата в педколлективе по методике В.Н. Панфарова

Критерии	Не достаточный	Оптимальный	Высший
Ответственность – безответственность	5 чел.	3 чел.	10 чел.
Приспособленчество – принципиальность	2 чел.	3 чел.	13 чел.
Отчужденность – сотрудничество	3 чел.	5 чел.	10 чел.
Индивидуализм – коллективизм	4 чел.	4 чел.	10 чел.
Формализм – деловитость	2 чел.	3 чел.	13 чел.
Равнодушие – удовлетворенность	4 чел.	3 чел.	11 чел.

Диагностический мониторинг делового климата в педколлективе по методике В.Н. Панфарова выявила следующее:

- 55% педколлектива (10 человек) считают, что у коллег высший уровень ответственности, 28% – это 5 человек, считают, что в педколлективе не достаточный уровень ответственности;
- 11% (2 работников) определили, что в педколлективе преобладает приспособленчество, 72% (13 чел.) считают, что коллектив принципиален, 17% считают, что данная характеристика находится на оптимальном уровне;
- преобладание в педколлективе отчужденности отмечают 17% (3 педагога), 55% (10 педагогов) – сотрудничество;

– 22% (4 человека) считают, что в педколлективе преобладает индивидуализм, но 55% (10 человек) считают, что преобладает коллективизм;

– преобладание формализма в педколлективе отметили 11% (2 человека), то, что в педколлективе преобладает деловитость, отметили 72% (13 педагогов);

– 22% (4 работников) считают, что педколлектив равнодушен к работе, а 61% (11 педагогов) считают педколлектив удовлетворенным работой.

Итак, большинство педагогов отмечают (62%), что у коллег высший уровень ответственности, что педколлектив принципиален, сплочен и деловит, в нем преобладают общение сотрудничества, педколлектив удовлетворен работой.

Результаты диагностического мониторинга творческой составляющей психологического климата в педколлективе представлены в таблице 8.

Таблица 8

Распределение результатов диагностического мониторинга творческого климата педагогического педколлектива по методике В.Н. Панфарова

Критерии	Не достаточный	Оптимальный	Высший
Равнодушие – увлеченность	5 чел.	3 чел.	10 чел.
Апатия – целеустремленность	4 чел.	4 чел.	10 чел.
Консерватизм – новаторство	4 чел.	2 чел.	12 чел.
Пессимизм – оптимизм	3 чел.	3 чел.	12 чел.
Пассивность – энтузиазм	3 чел.	5 чел.	10 чел.
Застой – прогресс	4 чел.	2 чел.	12 чел.

Проанализируем результаты диагностического мониторинга творческого климата педагогического педколлектива:

– 55% (10 работников) считают, что педколлектив увлечен работой, 28% (5 педагогов) – равнодушно относятся к выполнению своих обязанностей;

– 55% (10 работников) считают своих коллег целеустремленными, 22% (4 педагогов) считают, что в педколлективе преобладает апатия и что педагоги не стремятся творчески реализоваться;

– педколлектив консервативен, по мнению 4 педагогов, что составляет 22%, 67% (12 педагогов) – считают педколлектив мыслящим по-новому, иначе, нестандартно;

– 67% (12 педагогов) определили педагогов педколлектива оптимистами, 17% (3 человек) – пессимистами;

– аналогично предыдущему оценивается уровень пассивность – энтузиазм – 17% и 55% соответственно;

– 11% (2 человека) выявили застой в педколлективе, 12 человек (67%) – прогресс.

Итак, анализ творческой составляющей психологического климата показал, что большинство педагогов (61%) считают педколлектив оптимистичным, в целом увлеченным работой, считают своих коллег целеустремленными, педколлектив мыслящим новаторски, прогрессивно.

По результатам данного диагностического мониторинга можно сказать, что педколлектив работает творчески, с энтузиазмом, большинство педагогов дают высокую оценку своему педколлективу.

Результаты диагностического мониторинга нравственного климата представлены в таблице 9.

Исследование нравственного климата в педколлективе выявило следующее:

– 72% (13 педагогов) считают педколлектив доброжелательным, только 11% (2 педагога) отметили агрессивность;

– ложь в междудличностных общениях отметили 17% (3 человека), 72% (13 человек) – честность;

Таблица 9

Распределение результатов диагностического мониторинга нравственного климата в педколлективе по методике В.Н. Панфарова

Критерии	Не достаточный	Оптимальный	Высший
Агрессивность – доброжелательность	2 чел.	3 чел.	13 чел.
Лживость – честность	3 чел.	2 чел.	13 чел.
Враждебность – дружелюбие	2 чел.	2 чел.	14 чел.
Наказание – поощрение	7 чел.	2 чел.	9 чел.
Социальная незащищенность- защищенность	6 чел.	3 чел.	9 чел.
Отсутствие условий для профессионального роста – наличие таких условий	7 чел.	2 чел.	9 чел.

- 78% (14 человек) считает, что в педколлективе преобладает дружелюбие 11% (2 педагога) – преобладает враждебность;
- 50% (9 человек) считают, что педколлектив достаточно часто поощряют (учитывается в основном моральное поощрение), 39% (7 педагогов) считают, что работников чаще наказывают;
- 50% (9 человек) считают, что педколлектив социально защищен – 33% (6 педагогов) – наоборот, определили, что педколлектив социально не защищен;
- 50% (9 педагогов) считают, что на работе есть условия для профессионального роста, а 39% (7 педагогов) определили, что условий для профессионального роста нет.

Итак, анализ результатов диагностического мониторинга нравственного климата в педколлективе показал, что педагоги, а таких большинство – 62%, считают свой педколлектив доброжелательным, честным, дружелюбным, что педколлектив достаточно часто поощряют, отмечают его социальную защищенность и что на работе есть условия для профессионального роста.

По результатам данного обследования можно сказать, что нравственный климат педколлектива находится на достаточно высоком уровне.

Результаты диагностического мониторинга психологического климата по методике В.Н. Панфарова показали, что 62% педагогов отметили высший уровень развития психологического климата в педколлективе, 17% – оптимальный, 21% – не достаточный.

Таким образом, большинство педагогов оценили психологический климат в педколлективе на высоком уровне.

Результаты диагностического мониторинга стиля руководства педагогическим педколлективом ДОО представлены в таблице 10.

Анализ результатов диагностического мониторинга стиля руководства педколлективом ДОО выявил следующий факт: большинство педагогов (61%) оценили стиль руководства как директивный, авторитарный. Этот стиль характеризуется ориентацией заведующего на собственные оценки и мнение.

Таблица 10

Результаты диагностического мониторинга стиля руководства  
педагогическим педколлективом ДОО

№ п/п	Имя, отчество	Директивный компонент (Д)	Попустительский компонент (П)	Коллегиальный компонент (К)
1	Алена И.	Д		
2	Надежда Г.	Д		
3	Елена В.	Д		
4	Галина И.		П	
5	Лилия М.			К
6	Ольга В.			К
7	Людмила П.	Д		
8	Олеся В.			К
9	Алла С.		П	
10	Нина Т.	Д		
11	Светлана И.			К
12	Виктория И.	Д		
13	Ирина В.	Д		
14	Мария И.	Д		
15	Татьяна С.			К
16	Марина В.	Д		
17	Инна И.	Д		
18	Полина М.	Д		

Наблюдается стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки.

28% педагогов считают, что у заведующего ДОО требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к работе и сознательным соблюдением дисциплины. Такой руководитель стремится к делегированию полномочий и разделению ответственности. Принимает решения не единолично, а совместно с коллегами. Такой стиль руководства характеризуется как демократический, коллегиальный.

11% педагогов считают, что у заведующего стиль руководства – попустительский, либеральный, который характеризуется снисходительностью к работникам, отсутствием требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральностью, панибратством с подчиненными. Такой руководитель склонен перекладывать ответственность в принятии решений.

Таким образом, у заведующего ДОО выявлен авторитарный стиль руководства.

Отметим, что демократический стиль управления соответствует высокому уровню развития междуличностных отношений, так как для данного уровня развития междуличностных отношений будет соответствовать общение заведующего с подчиненными на равных, а такое взаимодействие будет способствовать гармоничному психологическому климату в педколлективе и общение в педколлективе будут слаженные, каждый педагог будет чувствовать себя уверенно.

Авторитарный стиль соответствует низкому уровню развития – при таком управлении педколлективом межличностное общение будут напряженными, конфликтными.

Либеральный стиль соответствует оптимальному уровню развития междуличностных отношений. При таком стиле управления в педколлективе



вполне могут складываться гармоничные общение – над людьми никто не «наседает», не навязывает им свою волю, а дается много свободы.

Далее сопоставим результаты диагностического мониторинга по всем методикам и сделаем вывод об уровне сформированности междуличностных отношений в педколлективе, дадим качественную характеристику выделенным группам педагогов. Увидим, какой из диагностических показателей требует корректировки в дальнейшем.

Результаты диагностического мониторинга междуличностных отношений по всем пяти методикам представлены в таблице 11.

Итак, основная часть педагогов (39%) имеет – оптимальный социометрический статус, т.е. эти педагоги относятся к группе принимаемых.

Нужно обратить внимание на педагогов, которые имеют не достаточный социометрический статус, а таких: 28% – с уровнем ниже среднего и 11% имеющих не достаточный уровень.

Таблица 11

Сопоставление результатов диагностического мониторинга межличностных отношений в педагогическом педколлективе по всем методикам

№ п/п	Уровень групповой организованности по методике К.Э. Сишора	Социометрический статус по методике Дж. Морено	Оценка уровня развития психологического климата по методике В.Н. Панфарова	Уровень удовлетворенности работой по методике В.А. Ядова	Стиль управления педколлективом	Итого
1	Выше среднего	Не достаточный	Высший	Высший	Оптимальный	Оптимальный
2	Выше среднего	Высший	Оптимальный	Не достаточный	Не достаточный	Оптимальный
3	Выше среднего	Высший	Выше среднего	Оптимальный	Высший	Оптимальный
4	Выше среднего	Выше среднего	Оптимальный	Не достаточный	Не достаточный	Оптимальный
5	Высший	Ниже	Выше	Не	Высший	Оптималь

		среднего	среднего	достаточны й		ный
6	Высший	Ниже среднего	Выше среднего	Оптимальн ый	Высший	Оптималь ный
7	Выше среднего	Оптималь ный	Чуть выше среднего	Оптимальн ый	Не достаточный	Оптималь ный
8	Выше среднего	Оптималь ный	Выше среднего	Оптимальн ый	Не достаточный	Оптималь ный
9	Выше среднего	Оптималь ный	Выше среднего	Оптимальн ый	Не достаточный	Оптималь ный
10	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Высший	Не достаточный	Выше среднего
11	Выше среднего	Оптималь ный	Выше среднего	Высший	Не достаточный	Выше среднего
12	Выше среднего	Не достаточн ый	Не достаточный	Очень не достаточны й	Не достаточный	Не достаточн ый
13	Оптимальный	Ниже среднего	Не достаточный	Оптимальн ый	Не достаточный	Не достаточн ый
14	Выше среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Не достаточны й	Не достаточный	Не достаточн ый
15	Выше среднего	Оптималь ный	Оптимальны й	Не достаточны й	Высший	Оптималь ный
16	Оптимальный	Оптималь ный	Ниже среднего	Оптимальн ый	Оптимальны й	Оптималь ный
17	Выше среднего	Ниже среднего	Чуть ниже среднего	Не достаточны й	Не достаточный	Не достаточн ый
18	Выше среднего	Оптималь ный	Оптимальны й	Оптимальн ый	Высший	Оптималь ный

Социометрическая методика Дж. Морено показала уровень организованности группы на уровне 23% – это уровень ниже среднего. А по методике К.Э. Сисора оптимальный показатель составил 13,1 балла, т.е. 69% – уровень выше среднего. В целом сопоставив результаты по двум методикам можно сказать, что групповая организованность в педколлективе ДОО – на оптимальном уровне.

62% педагогов оценили психологический климат в педколлектив на высоком уровне.

Уровень удовлетворенности работой находится на оптимальном уровне развития – более половины опрошенных не вполне удовлетворены своей работой в педколлективе.

Большинство педагогов (61%) оценили стиль руководства как директивный, авторитарный, выражающийся в стремлении заведующего к власти, склонности к жесткой формальной дисциплине, большой дистанции с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Такой стиль управления соответствует низкому уровню формирования межличностных отношений в педколлективе.

Сопоставление результатов диагностического мониторинга уровня развития межличностных отношений в педколлективе ДОО по всем методикам (таблица 10) показало, что 2 педагога (11%) имеют уровень развития выше среднего, 12 человек (67%) – оптимальный, 4 человека (22%) – не достаточный уровень развития межличностных отношений. Отметим, что большинство педагогов, а это 67%, имеют оптимальный уровень развития межличностных отношений в педколлективе ДОО.

Графически данные диагностического мониторинга уровня развития межличностных отношений на основании всех методик представлены на рис.

2. Ниже дадим характеристику выделенным группам педагогов.

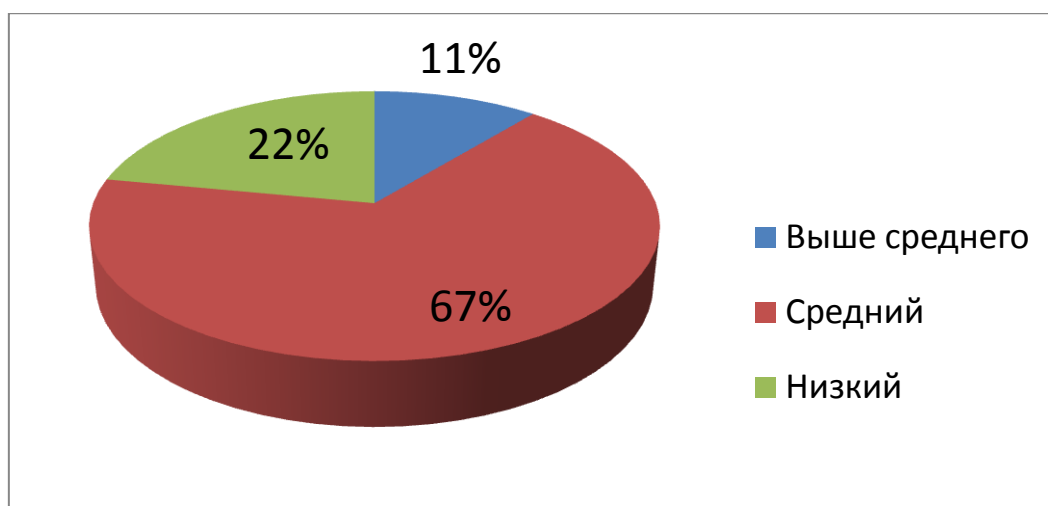


Рис. 2. Результаты диагностического мониторинга межличностных отношений в педколлективе ДОО на основании всех методик

Группа 1 – уровень выше среднего (11%) – Нина Т., Светлана И. У педагогов исследуемой группы имеется не высший социометрический статус – у Нины Т. – статус «непринятый», а у Светланы И. несколько выше статус – «Принятый», она получила 4 выбора из 18-и, что в 2 раза больше, чем у Нины Т. Количество взаимных выборов у Светланы И. тоже выше в 2 раза. Но общим для этих педагогов является то, что и статус и взаимность, удовлетворенность общением находятся на низком уровне.

Взаимообщение между членами группы оба педагога оценивают как «Примерно такие же, как и в большинстве педколлективов». Общение с руководством у Нины Т. также оценивается как нейтральное. А у Светланы И. «Лучше, чем в большинстве педколлективов». Также у данных педагогов отмечается отношение к делу в педколлективе, примерно такое же, как и в большинстве педколлективов. Педагоги участвуют в большинстве видов деятельности педколлектива, т.е. свою принадлежность к группе оценивают оба педагога как достаточно высокую. У педагогов не возникает желания покинуть педколлектив, т.к. они не видят никакой разницы в том, что работать в этом педколлективе или в другом.

Педагоги отмечают высший уровень удовлетворенностью работой, а именно: микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимодействием с заведующим и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

Также выше среднего оценивают данные педагоги психологический климат в педколлективе.

Группа 2 – оптимальный уровень формирования межличностных отношений (67%) – Алена И., Надежда Г., Елена В., Галина И., Лилия М., Ольга В., Людмила П., Олеся В., Алла С., Татьяна С., Марина В., Полина М.

Социометрический статус большинства педагогов этой подгруппы оптимальный, т.е. опрашиваемые относятся к статусу «принятые». Взаимность различна – от нулевого показателя до максимального (2 взаимных выбора). Это говорит о том, что, несмотря на хороший статус в

педколлективе, общение не взаимны в педколлективе. Психологический климат по оценке данных педагогов находится на оптимальном уровне и на уровне выше среднего. Только Марина В. отметила, что климат на уровне ниже среднего. Удовлетворенность работой характеризуется как «не вполне удовлетворен» и «не удовлетворен».

Группа 3 – с низким уровнем развития (22%) – Виктория И., Мария И., Ирина В., Инна И.

Социометрический статус этой подгруппы педагогов находится от уровня «Ниже среднего» до «Выше среднего». «Предпочитаемые» – этот статус имеет один педагог, у остальных статус «принятые» и «непринятые». Мария И., имеющая достаточно высокий статус в группе – ее выбрали 5 человек, при этом имеет не достаточный показатель взаимности – 1. В целом статус и взаимность общением находится на низком уровне. Особого внимания заслуживает педагог – Виктория И., так как она не получила ни одного голоса в педколлективе.

Свою принадлежность к группе Виктория И. оценила как «Не чувствую, что являюсь членом группы». Ирина В. и Инна И. участвуют в одних видах деятельности и не участвуют в других, т.е. степень их принадлежности к группе достаточно низкая. И только у Марии И. есть ощущение, что «Чувствую себя ее членом, частью педколлектива» – у нее самый высший уровень принадлежности к группе.

У Ирины В. есть желание перейти в другой педколлектив. Несмотря на то, что принадлежность к группе у нее средняя. Остальные педагоги не видят смысла менять один педколлектив на другой – «Не вижу никакой разницы». Взаимообщение с другими оцениваются в педколлективе как «Примерно такие же, как и в большинстве педколлективов» и «Хуже, чем в большинстве педколлективов». Взаимообщение с руководством отмечены как неудовлетворительные одним педагогом – Ириной В. А Инной И. расцениваются как «Лучше, чем в большинстве педколлективов». Двумя остальными педагогами как «Примерно такие же, как и в большинстве

педколлективов». Отношение к делу – «Хуже, чем в большинстве педколлективов» – так считает Ирина В., Виктория И. и Мария И. – дали нейтральную оценку. И только Инна И. отметила, что отношение к делу «Лучше, чем в большинстве педколлективов».

Психологический климат данными респондентами оценился как оптимальный и ниже среднего. Значит, педагоги недовольны атмосферой в педколлективе, микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимодействием с заведующим и коллегами, возможностью профессионального роста, а, значит, не удовлетворены своей работой.

Итак, было установлено, что уровень формирования межличностных отношений педагогов ДОО оказался не достаточный, а именно по эмоциональному и поведенческому компонентам. По показателям «Групповая организованность» и «Удовлетворенность работой» уровень развития выявлен оптимальный и ниже среднего, что говорит о недостаточном развитии эмоционального компонента межличностных отношений. Поведенческий компонент, который мы измеряли с помощью показателей «Психологический климат» и «Стиль руководства» находится на несколько более высоком уровне развития.

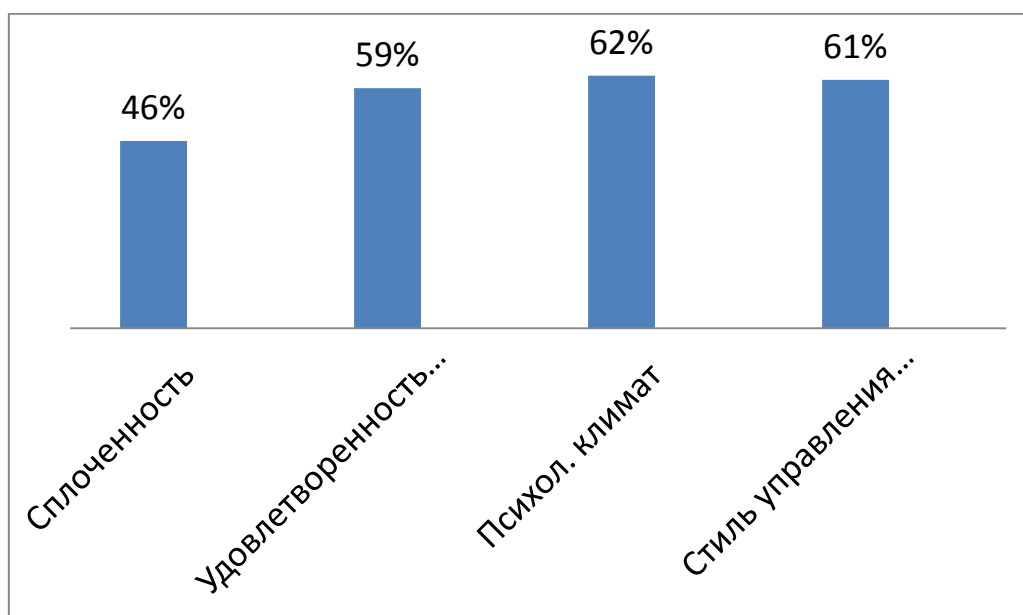


Рис. 3. Результаты диагностического мониторинга межличностных отношений по показателям

Но как видно на рисунке 3, различия между показателями незначительны. Это подтвердило необходимость осуществления целенаправленной педагогической работы по формированию межличностных отношений, а именно по повышению уровня организованности педколлектива, социометрического статуса некоторых педагогов, удовлетворенности работой в плане микроклиматическими условиями труда, взаимодействием с заведующим и коллегами, возможностью профессионального роста. Также необходимо дать рекомендации руководителю по оптимизации отношений с педколлективом и выработке более оптимального стиля руководства.

### **2.3. Описание хода работы по формированию межличностных отношений в педколлективе ДОУ**

Работа по оптимизации взаимоотношений в педагогическом педколлективе может осуществляться через систему занятий, проводимых в форме социально-психологических групп, в форме игр для гармоничного развития личности, психокоррекции поведения, а также может осуществляться через работу педсоветов, методических объединений, школы начинающего педагога, проблемно-деловых игр, дискуссионных групп, посещения и анализа занятий, разработку программ, пособий, индивидуальные беседы, совместный досуг и самообразование [1].

При разработке содержания деятельности по формированию межличностных отношений мы опирались на работы следующих авторов: В.Ю. Большакова [11], Н.В. Ключевой [23], Н.И. Козлова [25], Г.И. Марсанова [35], Б.Д. Парыгина [45], В.В. Петрусинского [47], А.С. Прутченкова [50], З.В. Смирновой [60], М.И. Чумаковой [65], Л.Р. Шафигуллина [69] и др.

Результаты диагностического мониторинга позволили нам определить цель, задачи и направления работы. В ходе диагностического мониторинга

было установлено, что у заведующего образовательного учреждения авторитарный стиль управления. Как показал анализ литературы, стиль управления влияет психологический климат педколлектива, на общение с педколлективом. Но исследование психологического климата в изучаемом нами ДОО показало, что явных проблем по этому показателю межличностных отношений нет - поведенческий показатель находится на уровне развития выше среднего. Тем не менее, предполагаем, что для формирования более благоприятных межличностных отношений в профилактических целях важно провести работу с руководителем ДОО на предмет изменения стиля управления педколлективом. Главная роль отводится заведующему ДОО, который должен спланировать и создать необходимые условия для решения выше обозначенной проблемы.

Руководитель ДОО в целях оптимизации межличностных отношений в педколлективе организует работу по 2-м направлениям:

- первое направление связано с саморазвитием заведующего, а именно с оптимизацией его стиля руководства;
- второе направление – работа с педколлективом по формированию более гармоничных межличностных отношений.

В данной работе мы рассмотрим, как необходимо осуществить работу с педколлективом дошкольного учреждения с помощью групповой работы, и дадим рекомендации руководителю ДОО в плане саморазвития.

Для решения поставленных задач, на наш взгляд, более эффективны активные методы обучения в группе, поэтому мы выбрали такую форму обучения, как социально-психологический Т-группа. Отметим, что групповые формы работы способствуют личностному росту его участников, саморазвитию, так как побуждают к познанию самого себя. Комплекс разработанных нами занятий Т-группа включает в себя вопросы самопознания, самопонимания, групповые упражнения, направленные на сплочение педколлектива, диагностические методики; ролевые и деловые игры.



Цель разработанного Т-группа – формирование межличностных отношений в педколлективе.

Задачи Т-группы:

- обогащение психолого-педагогической культуры педагогов ДОО;
- развитие способности всестороннего и адекватного познания себя и других, самопринятия и самопонимания;
- развитие самооценки и повышение уверенности в себе;
- развитие эмпатии, умения принимать окружающих людей;
- сплочение педколлектива, обучения навыкам эффективного взаимодействия.

Перейдем к рассмотрению особенностей организации и проведения комплекса занятий на формирование межличностных отношений в педколлективе ДОО.

Разработанный комплекс занятий осуществляется педагогом-психологом.

Частота занятий должна составлять не реже 1 занятия один раз в 1-2 недели. Продолжительность проведения занятия – 1.5 – 2 часа. Цикл занятий составляет 11 занятий в Т-группе. Участники Т-группы должны располагаться в круг, рассаживаясь на стулья, примерно на одинаковом расстоянии друг от друга.

Т-группа состоит из 9-и блоков, причем каждый блок посвящен определенной теме и может быть разделен на несколько занятий.

- 1 блок – вводное занятие – 2 занятия.
- 2 блок – позитивное отношение к себе – 1 занятие.
- 3 блок – позитивное отношение к жизни – 2 занятия.
- 4 блок – поддержка коллег – 1 занятие.
- 5 блок – эмпатия – 1 занятие.
- 6 блок – самооценка педагога – 1 занятие.
- 7 блок – эмоциональная саморегуляция – 1 занятие.
- 8 блок – стили управления – 1 занятие.

9 блок – заключительное занятие.

Каждое занятие начинается с приветствия, определения настроения, проведения разминки и включает в себя упражнения, направленные на решение тех или иных задач, затем идет обсуждение, рефлексия. В некоторых случаях предполагается домашнее задание.

Цель разминок: подравнять функциональный уровень группы, настроить на работу, создать положительное настроение, снятие эмоциональной напряженности. Разминки можно использовать как в начале занятия, так и в середине.

В качестве разминки можно использовать упражнение «Угадай, кого я загадал». Ведущий Т-группы называет любое свойство человека, внешность, эмоциональное состояние, интересы. Все, кому данное свойство присуще, должны хлопнуть в ладоши или пересечь с места на место.

Также в качестве разминки можно использовать упражнение «Девиз». Участники по кругу отвечают на вопрос: «Есть ли у Вас девиз или жизненный принцип, которым Вы руководствуетесь?».

Для создания положительного эмоционального настроения можно провести упражнение «Ответь мне». Один из участников, сидящих в кругу, говорит либо приветствие, либо комплимент: «Привет всем, у кого хорошее настроение!» Те из участников, у кого в данный момент хорошее настроение, хором говорят «Доброе утро!» А если был сказан комплимент, то те из участников, которые считают, что это к ним относится, хором говорят «Спасибо!» Упражнение повторяется 10 раз.

Хорошо в начале занятия использовать упражнение «Приветствие». Каждый участник должен поприветствовать всех участников группы разными способами с помощью невербальных средств общения.

Каждое занятие заканчивается обсуждением:

- Открыли ли Вы для себя что-то новое?
- Что Вас удивило (огорчило) в ходе занятий?
- Какой главный вывод вы сделали для себя сегодня?

Перейдем к описанию каждого блока занятий.

1 блок – вводная часть.

Приведем пример вводного занятия с педагогами.

Цель занятия: знакомство участников Т-группы с принципами и правилами работы группы, создание положительного эмоционального настроения на работу; создание благоприятных условий для работы группы; мотивирование к самодиагностике и самораскрытию группы, развитие чувства доверия к себе и группе; снятие эмоциональной напряженности.

В начале первого занятия устанавливаются правила работы в группе, адаптированные с учетом специфики аудитории:

- искренность и открытость: не лицемерить и не лгать;
- принцип «Я»: все высказывания должны строиться с использованием личных местоимений единственного числа, например, «я чувствую...», «мне кажется...»;
- правило активности: активное участие в работе всех участников;
- право на мнение: дать возможность высказаться другому без критики, не перебивать «Когда говорит один – другие молчат»;
- конфиденциальность: не выносить за пределы группы информацию личного характера, т.е. не осуждать за пределами занятий то, что будет происходить в группе, обсуждаться;
- правило «Стоп!» – это когда у участников есть возможность без объяснений не высказываться, при этом просто сказав условное слово [23].

После принятия участниками правил работы в группе ведущий объясняет задачи Т-группы, что основная цель – сплочение педколлектива и формирование благоприятных межличностных отношений, отношений основанных на взаимопонимании и сотрудничестве.

Затем в качестве разминки проводится игра с мячами. Эта на первый взгляд простая игра позволит настроить на работу в группе, сплотить педагогов, научит взаимодействовать друг с другом. У ведущего в руках один мяч (лучше небольшой, чтобы хорошо умещался в руках). Ведущий

кидает мяч одному из участников и говорит, что этот мяч должен обойти всех участников группы по одному разу и вернуться ведущему. Кидать мяч можно любому участнику, главное – запомнить от кого получил мяч и кому кидал, и не бросать мяч тем участникам, у которых мяч уже побывал в руках. В итоге мяч возвращается ведущему и тогда он говорит, что «теперь вам необходимо повторить ваши действия с мячом, но при одном условии – чтобы мяч ни разу не упал на пол. Если мяч упадет, то будем начинать все сначала до тех пор, пока группа не справится с заданием». После выполнения «задания» ведущий усложняет задачу – теперь нужно повторить действия с мячом, чтобы мяч ни разу не упал, но теперь будем кидать поочередно 2 мяча. И ведущий кидает мяч, подождав немного, кидает следующий. Поначалу группа не может собраться, некоторые участники отвлекаются от своей задачи – смотреть на того, от кого получил мяч, мяч роняют, пытаются следить за двумя мячами. Многие не дождавшись готовности своего «напарника» ловить мяч, бросают его как можно скорей другому, как будто хотят от него избавиться, в итоге мяч падает. Как только участники группы научатся взаимодействовать друг с другом и работать слаженно, задача выполняется. Но это еще не все – теперь будем кидать 3 мяча с тем же условием – не ронять мячи на пол, иначе все начинаем сначала. Игра продолжается до тех пор, пока задача не будет реализована. В конце проводится обсуждение – что позволило группе успешно справиться с поставленной задачей. А что мешало вначале слаженно работать?

После такой хорошей разминки, группа готова к работе, поэтому следующее упражнение, которое называется «Ассоциация». Это упражнение позволит педагогам лучше узнать друг друга. Выбирается педагог, которому все члены педколлектива будут называть различные ассоциации – с животным, растением, предметом и т.д. Важно чтобы каждый участник высказал свою ассоциацию, и чем больше будет таких ассоциаций – тем лучше. Затем вызывается следующий желающий. В рамках одного занятия рекомендуем взять 2-3 участника. По окончании упражнения проводится

анализ того, какие ассоциации были неожиданными. Как сам участник себя бы ассоциировал. Какие ассоциации, по его мнению, наиболее полно и точно отражают его личность.

Далее участникам можно предложить поиграть в игру «Паутина», которая сблизит участников Т-группы, снимет напряжение.

Следующее упражнение «Испорченный видеомаягнитофон». Ведущий говорит участникам, что важную роль в межличностном общении играют не вербальные средства общения. Поэтому сейчас поучимся точно передавать информацию с помощью мимики и пантомимики. Вызывается первый участник, который должен передать следующему участнику какую-либо эмоцию – страх, ужас, радость и т.д. – с помощью мимики и пантомимики. Остальные участники располагаются по кругу и закрывают глаза. Как только дойдет очередь до них, глаза участник открывает – перед ним стоит участник и показывает эмоцию. Нужно эту же эмоцию передать следующему. Последний участник передает полученную эмоцию «автору» эмоции. В результате часто содержание передаваемой эмоции меняется. Проводим обсуждение и делаем вывод, что важно уметь точно выражать эмоцию и правильно ее передавать, тогда не будет искажения информации. В итоге данное упражнение хорошо сплачивает педколлектив, дает много положительных эмоций и помогает в дальнейшем более эффективному общению.

В конце занятия идет обсуждение, как себя чувствуют члены группы, что понравилось, а что – нет. Таким образом, первое занятие поможет педагогам несколько сблизиться между собой и снизит напряжение.

Второе занятие мы рекомендуем провести в форме деловой игры, которая называется «Катастрофа в пустыне». Подробное описание игры находится в приложении 2. Отметим, что второе занятие позволит участникам научиться слушать друг друга и выработать совместное решение.

2 блок – «Позитивное отношение к себе». Цель – узнать свои сильные стороны и принять ограничения. Данная цель обусловлена тем, что одним из

факторов развития межличностных отношений является личностный фактор, т.е. отдельно взятая личность, имеющая адекватную самооценку, уверенная в себе, умеющая управлять своими эмоциями будет успешной в межличностных общениях.

В начале занятия приветствие, определение настроения участников Т-группы. Ведущий рассказывает участникам о теме данного занятия, его задачах и целях.

Упражнение «Приветствие» проводится следующим образом: передача приветствия по кругу с повторением имен всех предыдущих участников. Это упражнение используется в качестве разминки и позволит участникам настроиться на работу и собраться.

Следующее упражнение «Я хвалю себя зато, что...». Ведущий говорит: «Вам предлагается похвалить себя за что-нибудь. Сейчас наступило время, когда хочется, чтобы больше хвалили, но это происходит так редко. И у вас есть сейчас возможность похвалить себя за что хотите! Итак, продолжите фразу «Я хвалю себя за то, что...». По кругу каждый педагог продолжает незаконченную фразу. Желательно повторить эту процедуру 2-3 круга. Далее идет обсуждение вопросов: «Трудно ли было хвалить себя? Какие чувства вы испытали при этом?» Для чего важно научиться оценивать себя положительно?

Следующее упражнение «Угадай, кто сказал» способствует развитию положительного общения к себе, повышению собственной самооценки. Один участник выходит. Ведущий просит каждого сказать об ушедшем что-нибудь приятное (это записывается). Затем участник входит, а ведущий говорит: «О Вас было сказано много приятного. Один человек сказал...» Участник должен отгадать, кто, что сказал и почему именно он. И так далее зачитываются и угадываются все комплименты.

Упражнение «Что я сейчас чувствую» направлено на развитие рефлексии своих чувств. Участники группы по очереди отмечают свое

состояние на данный момент (тревожное возбужденное, агрессивное, спокойное).

Следующее задание позволит каждому участнику сконцентрировать внимание на сильных сторонах свое личности. Педагоги составляют краткие личностные описания с перечислением своих сильных сторон (не подписываются). Самоописания кладутся в отдельную стопку. Они зачитываются вслух, и группа пытается отгадать, кому принадлежит каждое из них.

Упражнение «Волшебный карандаш» позволит сделать рефлексию занятия. Ведущий говорит: «У меня есть волшебный карандаш. У кого он окажется в руках, должен рассказать о том, как ему сегодня работалось, что получилось, а что нет. Что принес Вам этот день? Помог ли он сделать для себя какие-то выводы, что-то осознать?». Участники по кругу высказываются.

3 блок – позитивное отношение к жизни – 1 занятие. Цель: обеспечение оптимистичного общения к жизни, переживания чувства радости, позитивного восприятия мира; изменение фокуса внимания и способа интерпретации успехов и неудач в пользу позитивного. Данное занятие будет полезно всем педагогам, независимо от социометрического статуса. Умение позитивно смотреть на мир позволит по-другому, иначе, смотреть на свою работу, меньше заострять внимание на проблемах и более спокойно реагировать на трудные жизненные ситуации. Упражнения, используемые на занятии, позволят и повысить уверенность в себе, и повысят самооценку.

Ведущий рассказывает участникам о теме данного занятия, задачах и целях. Далее разминка – упражнение «Угадай, кого я загадал».

Упражнение «Счастливые моменты жизни».

«Вспомните, пожалуйста, 2-3 счастливых момента Вашей жизни, а также те пространственные и временные рамки, в которых Вас «застало» счастье. Вкратце запишите на листах суть дела и опишите те предметы или обстоятельства, которые Вам в связи с этим запомнились».

Следующее упражнение «Оптимистичное выступление» Пожалуйста, сделайте трехминутное сообщение перед группой, выдержанное в оптимистической манере на одну из следующих тем: «Люблю ли я путешествовать?», «Как стать счастливым?», «Что бы я сделал, если бы стал президентом?», «Почему мне нужно в два раза повысить зарплату?», «Счастье не купишь», «Судьба русского образования».

Далее обсуждаем: «Что мешало выступать в оптимистической манере? В отношении кого, себя самого или других людей, проще быть оптимистом?»

Следующее упражнение поможет участникам группы научиться смотреть на жизнь позитивно с помощью техники «рефрейминг».

Ведущий начинает с вступления: «Многие из нас являются заложниками многих стереотипов, которые часто мешают в работе и развитии. Например, вам нужно подготовиться к какому-то мероприятию и вы видите в этой ситуации негативный аспект – дополнительная нагрузка по времени. Или общение со сложным родителем вы часто рассматриваете как очередную нервотрепку. На самом деле на все эти ситуации можно и нужно смотреть по-другому. Сегодня вы освоите специальную технику, которая позволит вам изменить точку зрения на противоположную. Такая техника получила название в психологии «Рефрейминг». Данная техника буквально означает изменение рамки восприятия. Она позволит вам научиться видеть одну и ту же ситуацию с различных сторон. Там, где одни люди видят только проблемы, другие видят возможности. Рефрейминг может осуществляться несколькими способами. Один из этих способов мы рассмотрим на сегодняшнем занятии. Этот способ называется «Найти в ситуации другую более позитивную сторону». Например, вы неудачно провели занятие. Данную ситуацию можно рассматривать как урок – что не надо делать, как лучше будет в другой раз, взять ошибки на вооружение. А можно переживать по поводу занятия и думать как все плохо, столько сил потратила на подготовку и все напрасно». После объяснения теории педагоги записывают



какие-либо негативные ситуации из своей жизни и перефразируют их в позитивную сторону.

Упражнение «Связующая нить» направлено на развитие у членов педколлектива позитивных чувств и развития умения выразить благодарность другому человеку. Ведущий говорит: «Как часто мы слышим критику в адрес друг друга и редко выражаем позитивные чувства по отношению друг к другу, благодарим за что-то. Карл Роджерс – основатель гуманистической психологии считал, что основная проблема в межличностных общениях заключается в том, что мы не говорим о тех чувствах, которые положительно влияют на партнера по общению. А это путь к гармоничным межличностным общением. Роджерс настаивает на полной открытости в выражении чувств, но речь идет не о любых чувствах вообще, а о чувствах, оказывающих позитивное влияние на партнера. Это труднее, чем просто «выпустить пар» или быть «правдивым, честным человеком».

В конце занятия проводим следующее упражнение. Члены группы передают друг другу клубок ниток, сопровождая это высказыванием типа: «Я благодарен тебе, за то...». По окончании упражнения следует натянуть нить, закрыть глаза и погрузиться в состояние, способствующее принятию себя, других, окружающего мира.

Затем идет обсуждение, рефлексия. Дается домашнее задание – подготовить списки ситуаций для рефрейминга.

На следующем занятии мы продолжаем тему рефрейминга.

Традиционно занятие начинается с приветствия, разминки. В качестве разминки можно взять упражнение «Девиз», которое описано выше.

Ведущий начинает занятие со слов: «На прошлом занятии вы ознакомились с техникой рефрейминга. Сегодня вы познакомитесь с двумя другими способами рефрейминга. Сначала возьмите ваш список, в котором вы отразили различные трудности, сложности, неприятные ситуации из вашей жизни. Давайте попробуем применить следующий способ. Отметив

негатив, мы показываем выгоду, используя союз «зато». Совершил ошибку – зато теперь ты точно знаешь, чего не стоит делать в дальнейшем. Неприятный в общении человек – зато умный, у него много можно научиться и т.д.».».

Еще один способ – «Постановка в выгодный и правильный в данной ситуации ряд сравнения». Например, вы считаете, что у вас много работы, но у Наталии П. работы еще больше.

После проведения упражнений ведущий подводит итог: «Главная задача рефрейминга – научиться видеть ситуацию с различных сторон».

В заключение занятия можно провести упражнение на интенсивное физическое взаимодействие, на сближение участников Т-группы. Упражнение «Статуя любви». Нужно разделить участников на группы по 3 человека. Для того, чтобы объединялись педагоги, мало общающиеся между собой, ведущий предлагает рассчитаться на 1-2-3. Первые номера и образуют группу, потом вторые номера образуют следующую тройку и т.д. Задание заключается в следующем: выбирается один скульптор, который из глины (2 человека) выполняет скульптуру – статую любви.

Затем рефлексия и обсуждение занятия.

4 блок – поддержка коллег – 1 занятие. Цель – развитие навыков поддержки, моделирование системы поддержки педагогов. Сплочение участников группы между собой. Способствовать развитию доверия по отношению друг к другу.

Первое упражнение – «Комплимент» позволит закрепить умения позитивного междуличностного общения. Каждый должен внимательно посмотреть на сидящего слева и подумать о том, какая черта характера, привычка этого человека ему нравится. Комплимент высказывает каждый участник Т-группы. В ответ педагог тоже говорит комплимент своему оппоненту. Ведущий должен следить за тем, чтобы тот, кому говорят комплимент, не забыл поблагодарить говорящего и высказал комплимент ему в ответ.

Далее проводится диагностическая процедура «Картирование системы поддержки». Для этого на большом листе бумаги (формата А3) ведущий предлагает каждому педагогу начертить карту системы рабочей поддержки. В центре листа нужно нарисовать символ или картинку, обозначающую самого себя. Затем вокруг нее участники обозначают значки, картинки, диаграммы или слова, представляющие все вещи и всех людей, которые поддерживают нас в обучении и работе. Это может быть путь на работу; книги, которые вы читаете; коллеги, встречи, друзья и так далее. Отрадите природу своих связей с данными видами поддержки. Они, близко или далеко? Связь сильная и постоянная или тонкая и слабая? Они поддерживают вас, предоставляя надежную основу, или это шарики, возносящиеся ввысь? Все это только предложения: позвольте себе найти собственный способ создать карту системы поддержки. Когда вы сделаете это, выберите кого-нибудь, с кем вы могли бы обсудить карту. Когда вы расскажете этому человеку о том, что нанесено на вашу карту, он должен отреагировать на картину в целом. Какое впечатление она производит? Затем он может задать вам следующие вопросы:

- Это именно та поддержка, которая вам необходима? Достаточно ли она?
- Чего не хватает? Что бы вы могли сделать, чтобы получить ее?
- Какой вид поддержки полезен для вас настолько, что вы стараетесь развивать и поддерживать его?
- Действие каких помех вы могли бы уменьшить?

Затем Ваш партнер может побудить вас составить некий план действий, целью которого является улучшение системы поддержки. План действий должен включать в себя ответы на следующие вопросы: «Что вы собираетесь делать? Как вы собираетесь это делать? Когда и где вы собираетесь это делать? С чьей помощью вы собираетесь это делать?». Обращение к другому – это первый шаг в активном поиске поддержки!

Затем проводится упражнение «Развитие группы поддержки». Для начала участники делятся на пары. Если число людей нечетно, одна группа будет состоять из трех человек. Один человек выбирается на роль хранителя времени. Партнеры рассказывают друг другу о себе по 3 минуты на каждого. Когда каждый рассказал о себе, возвращаются и садятся в круг. Задача – рассказать о своем партнере группе. Затем обсуждаем – всю ли информацию, рассказанную о себе, передал партнер, все ли запомнил, были ли искажения информации?

Упражнение «Молекулы». Снова делимся на пары. Для этого всем встать в круг, закрыть глаза. Все участники начинают двигаться по комнате, перемешиваются, а затем по сигналу ведущего протягивают руки и начинают двигаться по направлению друг к другу. Таким образом, образуются пары.

Эти образовавшиеся пары и будут участвовать в следующем упражнении «Слепой и поводырь», которое позволит участникам группы доверять друг другу и научит поддерживающему типу поведения. Один участник пары «Слепой» с повязкой на глазах будет перемещаться в пространстве вслед за «Поводырем». Задача «Поводыря» водить «Слепого» по комнате и следить за тем, чтобы «Слепой» не наткнулся на какое-либо препятствие. Задача «Слепого» – довериться «Поводырю» и не снимать повязку до конца упражнения. Время выполнения упражнения 5 минут. Затем участники в парах меняются ролями. Снова дается 5 минут. Затем обсуждается, какие ощущения были у лиц с завязанными глазами? Было ли сложно довериться своему напарнику? Также рассказывают свои чувства и ощущения «Поводыри». В каком случае легко довериться? А в каком – нет? Делается вывод о том, как важно научиться поддерживающему поведению, также важно и доверять другому человеку. Ведь страхи и напряжение мешают позитивному восприятию жизни.

5 блок – эмпатия. Цель – способствовать формированию эмпатической установки по отношению друг к другу. Продолжение работы по дальнейшему сплочению группы и углублению процессов самораскрытия,

продолжить развитие умений самоанализа и преодоление психологических барьеров, мешающих полноценному самовыражению. Отработать навыки понимания окружающих людей, их внутреннего душевного мира; закрепить стиль доверительного общения и умения постоянного самоанализа.

Начало занятия – приветствие, обсуждение настроения. Игра разминка: «Ответь мне». Данное упражнение позволит создать положительный эмоциональный фон в группе и подготовить к следующему упражнению.

Ведущий определяет тему занятия и рассказывает об эмпатии.

«Эмпатия – умение понимать внутреннее, психическое (эмоциональное) состояние ученика и сопереживать с ним это состояние не только на словах, но и на деле; это эмоциональная отзывчивость. Формы эмпатии: сочувствие; сопереживание; содействие.

Для эффективного взаимодействия с окружающими важно научиться использовать в общении приемы эмпатического слушания: первый прием «Доброжелательное кивание» – когда вы слушаете собеседника, то периодически киваете ему в ответ головой. Второй известный прием – «Поддакивание» (используем в процессе слушания фразы типа «ага», «да-да», «точно», «понимаю»). И третий прием «Перефраз» – другими словами пересказываете то, что Вам сообщил собеседник. Например, говорите «Правильно ли я вас понял...» и пересказываете услышанную информацию от собеседника.

Сейчас сделаем следующее упражнение «Я вас слушаю». Разделитесь на группы по 3 человека. Выберите, кто будет слушателем №1 и №2, а кто рассказчиком. В течение 5-и минут рассказчик говорит любую информацию, а слушатель №1 должен использовать приемы эмпатического слушания, а слушатель №2 молчит, может иногда смотреть в сторону. Затем участники меняются ролями. Важно чтобы все участники тройки побывали во всех ролях. Обсуждаем: В какой роли было легче и почему? Легко ли было только слушать собеседника, не используя приемы эмпатического слушания? Есть ли разница в общении между слушателем, использующим

эмпатическое слушание и тем, кто его не использовал? С кем приятнее было общаться?

Следующая игра «Любящий взгляд». Ведущий говорит, что в процессе эмпатического общения важно научиться не только слушать собеседника, то и воспринимать эмоциональные состояния и чувства других.

Один участник выходит за дверь. Его задача – определить, кто из группы будет смотреть на него «любящим» взглядом. Ведущий назначает в его отсутствие 2-3 человека. Затем выбирается другой отгадывающий. Количество смотрящих любящим взглядом увеличивается.

Упражнение «Отражение чувств» способствует развитию восприятия чувств другого человека.

Все участники разбиваются на пары. Первый партнер произносит эмоционально окрашенную фразу. Второй участник сначала повторяет своими словами содержание того, что услышал, а затем пытается определить чувство, которое испытывает партнер в момент произнесения фразы. Партнер оценивает точность, обоих отражений. Затем участники меняются ролями. Обсуждаем, трудно ли было передать содержание услышанного? Почему?

Упражнение «Я тебя понимаю» будет способствовать формированию эмпатической установки по отношению друг к другу через овладение умением понять состояние другого человека.

Каждый член группы выбирает себе партнера и затем в течение 2-3 мин в устной форме описывает его состояние, настроение, чувства, желания в данный момент. Тот, чье состояние описывает партнер, должен или подтвердить правильность и достоверность предположений, или опровергнуть их. Оба партнера вправе комментировать высказывания друг друга.

Упражнение «Поставь себя на место другого» поможет участникам Т-группы встать на позицию другого человека, лучше понять его. Такое умение поможет в дальнейшем преодолеть конфликтные, напряженные ситуации с коллегами.

Ведущий начинает упражнение со слов: «Вспомните свой недавний конфликт с коллегой по работе, в котором Вы заняли позицию «над». А теперь расслабьтесь, закройте глаза и поставьте себя на место того воспитателя, с кем Вы разговаривали. Внутренне, про себя, спросите у него, какие впечатления он получил от общения с Вами? Продумайте, чтобы мог о Вас сказать Ваш бывший собеседник.

Затем проиграйте в своем воображении Вашу беседу таким образом, чтобы оставить у Вашего партнера приятные воспоминания о себе. Что изменилось? Вы поняли, что, прежде всего, изменилась Ваша внутренняя позиция?

Если раньше осознанно или неосознанно Вы начинали беседу с коллегой по работе с позиции «над», то сейчас Вы подходите к человеку, внутренне готовясь к равноправному контакту с ним. Эта психологическая подготовка связана со сменой вашей позиции, вашим внутренним стремлением к полноценному диалогу.

В упражнении «Я за тебя отвечаю» участники получают конкретный чувственный опыт отличия образа другого человека, построенного на собственной системе домыслов, ожиданий, обобщений от истинного представления о нем.

Ведущий рассказывает педагогам о том, что часто мы не проявляем эмпатии в общении, так как не верно воспринимаем другого человека. Избегание искажений взаимовосприятия позволит избежать искажений в общении.

Содержание упражнения: вызывается доброволец, который выбирает из группы того человека, с кем, по его мнению, у него возникло наибольшее взаимопонимание. Эти двое садятся рядом и договариваются кто за кого сейчас будет отвечать. Игра состоит в том, что на вопросы группы, заданные одному человеку, отвечает другой, стремясь угадать, как бы на них отвечал его напарник. Напарник же помалкивает и слушает, отмечая мысленно, где отвечающий за него игрок попал в точку, а где ошибся. Вопросы можно

задавать любые. Можно ввести ограничения, либо временные, либо на количество задаваемых вопросов. Игра проходит, как правило, с 2-3 парами участников.

Обсуждение может быть посвящено впечатлениям молчащего члена пары. Он сообщает, каково ему было это слушать, где были точные попадания в ответах, а где бы он ответил иначе. Затем впечатлениями делится второй игрок, взявший на себя ответственность за первого. Он имеет возможность сообщить, легко ли было отвечать, как и за счет чего он находил ответы.

В конце занятия подведение итогов, рефлексия всего занятия.

6 блок – самооценка. Одним из направлений нашей работы – повышение социометрического статуса некоторых участников группы. Анализ социогаммы показал, что уровень потребности в общении данных педагогов достаточно развит, т.е. есть желание общаться с коллегами, но другие педагоги не принимают этих членов группы и поэтому не сделали в процесс социометрии выбор в их пользу. Мы считаем, что для того, чтобы тебя принимали, таким, какой ты есть, в первую очередь необходимо научиться принимать себя. Для этого необходимо иметь адекватную самооценку. Для повышения самооценки и социометрического статуса таких педагогов как Светлана И. и Виктории И. мы предлагаем провести занятие, направленное на формирование адекватной самооценки и чувства уверенности в себе. Педагог с заниженной самооценкой негативно относится не только к себе, но и к своим воспитанникам. Он подозрителен в общении, склонен к жесткой дисциплине. Адекватная самооценка повышает уверенность в своих силах и удовлетворенность профессиональной деятельностью. Также данное занятие поможет выявить свою самооценку каждому участнику, включает в себя упражнения и задания, которые позволят сделать самооценку более адекватной, если она завышена. Будет полезно всем педагогам.

Конспект занятия представлен в приложении 2.



7 блок – эмоциональная саморегуляция – 1 занятие. Цель: сближение членов группы, установление комфортного психологического климата. Овладение приемами эмоциональной саморегуляции. На предыдущем занятии речь шла об эмпатии, о том, как нужно правильно слушать и слышать друг друга, как важно понимать адекватно ситуации чувства и эмоциональные состояния собеседника. Все это позволит педагогам более чутко относиться друг к другу. Данное занятие направлено на изучение рефлексивности педагога, так как эффективность педагога зависит от того, насколько он владеет способами самоанализа и педагогической рефлексии. Далее в практической части занятия будут проведены упражнения на развитие навыков эмоциональной экспрессивности, формирование эмоциональной устойчивости. Конспект занятия представлен в приложении 2.

8 блок – стили управления – 1 занятие.

В ходе диагностического мониторинга было установлено, что у заведующего ДОО преобладает авторитарный стиль управления педколлективом. Отметим, что данный стиль имеет свои преимущества и свои недостатки, поэтому в различных ситуациях взаимодействия руководитель должен использовать разные стили управления. Мы предлагаем для всего педколлектива ДОО, включая заведующего, пройти занятие, тема которого «Стили управления: сильные и слабые стороны». Занятие на данную тему представлено в приложении 2. Цель данного занятия состоит в том, чтобы познакомить участников со стилями управления, показать положительные и отрицательные моменты каждого стиля. Ведущий сообщает участникам, что есть три вида управления: директивный, или автократический; демократический, или консультативный; либеральный, или попустительский. Далее он сообщает:

«Директивный (автократический) стиль – при применении такого стиля руководства руководитель строит свое поведение формально. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к сотрудникам, старается

избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю полноту власти и ответственности за происходящее в организации, старается лично контролировать весь объем отношений в организации, обращая внимание не только на результат, но и на процесс. Решения в основном и в большинстве случаев принимаются им единолично, педагоги получают лишь самую необходимую для выполнения работы информацию. Руководитель такого типа, как правило, властен, требователен, ориентирован только на целевую функцию». Дается задание группе – подобрать ситуации, в которых необходимо и целесообразно использовать именно такой стиль управления. Например, руководитель детского сада предлагает поучаствовать на курсах повышения квалификации, но никто из педагогов не желает, ссылаясь на сильную занятость. Тогда руководитель назначает и называет конкретно, кто поедет.

Ведущий продолжает: «Демократический (консультативный) стиль управления. Руководитель этого типа сочетает в своей работе ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений заведующего с подчиненными, поддерживает с ними товарищеские отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение педколлектива, стремится контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Педагоги у такого заведующего получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего педколлектива». И снова все рассуждают о том, где и в каких ситуациях уместен данный вид управления. Делаем вывод, что данный вид управления наиболее оптимальный во многих ситуациях. Например, в приведенной выше ситуации нужно переговорить с педагогами, убедить их в значимости участия, смотивировать и тогда педагоги согласятся принять участие в курсах. На них никто не будет давить.

Ведущий рассказывает и о третьем стиле: «Либеральный (попустительский) стиль руководства максимально ориентирован на

поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им своих полномочий и ответственности. Руководитель предоставляет подчиненным полный простор, они самостоятельно организуют свою деятельность, решения принимаются коллегиально. Руководитель лишь в случае необходимости вмешивается в производственный процесс, осуществляет контроль, стимулирует работу.

Известно, что руководители, придерживающиеся в поведении либерального стиля, обычно ориентированы на установление добрых отношений с людьми. Таким заведующим бывает очень трудно в жестких рамках решения дисциплинарных проблем. Как правило, они неуверенны в себе и поэтому не могут повести за собой других». Также педагоги в ходе дискуссии делают вывод о том, что есть и такие ситуации, где нужно придерживаться либерального стиля.

Ведущий сообщает, что стили руководства в чистом виде далеко не всегда проявляются в деятельности дошкольных организаций. Обычно имеет место сочетание каких-либо двух стилей руководства, например, демократического и либерального, или авторитарного и демократического, или.. Далее звучит вопрос – а возможно ли сочетание таких стилей как авторитарный и либеральный? Поэтому, при исследовании стиля руководства у каждого конкретного заведующего определяется степень выраженности каждого из трех стилей и выявляется доминирующий стиль управления. Чтобы выявить стиль руководства существует тест определения стиля руководства трудовым коллективом, разработанный В.П. Захаровым. Так как участники Т-группы уже ответили на вопросы теста и стиль управления заведующего был выявлен, то переходим к практической части занятия.

Выбирается из участников человек, который будет играть роль заведующего. Он садится в «горячее кресло». Остальные участники делятся на 2 группы – одни будут говорить «руководителю» его положительные стороны, а другая подгруппа – будет говорить отрицательные стороны его

руководства. Это упражнение позволит почувствовать «руководителю» его плюсы и минусы. Затем все вместе находят варианты решения проблемы – как нивелировать отрицательные моменты авторитаризма заведующего. Также каждая группа находит положительные моменты в авторитаризме с помощью техники рефрейминг. Это позволит показать педагогам, что такой стиль управления в некоторых ситуациях просто необходим ради общего блага, ради достижения общей цели.

Делаем вывод на занятии, что не существует универсального оптимального стиля руководства педколлективом, способного обеспечить решения стоящих перед ним задач и нормальный социально-психологический климат. В различных конкретных ситуациях эффективным может оказаться тот или иной стиль или их гармоничное сочетание. Берем различные педагогические ситуации и разрабатываем стратегии поведения в них, исходя из того или иного стиля управления.

9 блок – заключительно-итоговое занятие.

Цель занятия: способствовать позитивному восприятию членами педколлектива друг друга; отработать навыки эффективной коммуникации, а именно умения передавать информацию и уметь слушать, уметь говорить просьбы.

Вначале ведущий предлагает поиграть в игру «Спасибо за прекрасный день!» Эта игра позволит выразить участниками по отношению друг к другу дружеские чувства и благодарность. Подробное описание упражнений, используемых на данном занятии, представлено в приложении 2. Игра «Телеграмма» направлена на то, чтобы довести до педагогов мысль о том, как важно уметь слушать и как неумелое слушание может исказить передаваемую информацию. Мы еще раз возвращаемся к вопросу об эмпатическом слушании, знакомимся с другими видами слушания и разбираем, какой вид уместнее в той или иной ситуации.

Упражнение «Вопросы песней» позволит педагогам получить хорошее настроение, сплотит участников команды.

Затем упражнение «Просьба», в котором педагоги потренируются выражать свои просьбы. Для подведения итогов прошедших занятий проводим упражнение «Последняя встреча», которое поможет педагогам выразить и высказать, то, что не получилось сделать ранее, на предыдущих занятиях. Можно провести игру «Телеграмма», она подробно описана в приложении.

Подведение итогов занятия можно провести в необычной форме с использованием техники коллажа.

Педагогам дается лист ватмана, различные журналы, картинки, карандаши, фломастеры, краски, клей. Задание – выполнить коллаж на тему: «Наш дружный педколлектив». Дается на работу примерно 20 минут. Затем педагоги представляют творческую работу. Можно провести работу в группах, если количество участников Т-группы более 10-и. Тогда будет интересно увидеть работы коллег в каждой группе.

Итог на занятии проводится в виде незаконченных предложений. Ведущий предлагает каждому участнику продолжить фразу: «Больше всего мне понравилось на Т-группах...». Затем все продолжают следующую фразу: «Я поняла для себя и узнала то, что...», «Т-группа мне многое дала, а именно...».

Рефлексивные беседы с педагогами, а также ведение записей в процессе Т-групп, выполнение домашних заданий, связанных с анализом ощущений, поведения коллег, постепенно способствуют проявлению со стороны педагогов самоконтроля, развитию чувства ответственности, привычку выполнять свои обязательства.

Мы рекомендуем включать в Т-группы несколько занятий, посвященные таким проблемам междуличностного общения, как «Основы педагогического общения для начинающих педагогов», «Особенности восприятия и понимания людьми друг друга», «Профилактика и преодоление конфликтов» и др.

Руководителю ДОО мы даем следующие рекомендации по формированию междуличностных отношений в педколлективе:

- иметь в образовательном учреждении систему морального и материального поощрения педагогов;
- не создавать конфликтные ситуации, как по горизонтали, так и по вертикали;
- учиться ставить для себя и для своих подчиненных достижимые цели;
- развиваться и создавать условия для развития всех членов педколлектива;
- быть положительной личностью, примером для других. Избегать критиковать других, а больше хвалить, создавать ситуацию успеха. Сосредоточиться на положительных качествах окружающих; хвалить коллег за каждый, даже скромный успех и быть при этом искренним;
- учиться терпеть и прощать, так как нетерпимость к другим приводит к расстройствам и гневу. Попытаться действительно понять, что чувствуют другие люди, это поможет руководителю принять их;
- избегать ненужной конкуренции. В жизни много очень ситуаций, когда человек не может избежать конкуренции. Слишком большое стремление к выигрыванию во многих областях жизни создает напряжение и тревогу, делает человека излишне агрессивным;
- учиться методам расслабления и саморегуляции;
- проявлять искренний интерес и внимание к другим людям;
- быть приветливым, доброжелательным, создавать благоприятную атмосферу;
- уметь терпеливо слушать других, проявлять внимание и сочувствие при слушании.

Широкие возможности для междуличностного общения педагогов дает подготовка и проведение совместных праздников для дошкольников и их родителей. В процессе подготовки таких мероприятий педагоги обсуждают и составляют сценарий. Определяются функции каждого. Таким образом,

процесс подготовки и проведения различных мероприятий, праздников требует от всего педколлектива согласованных, скоординированных взаимных действий, способствует развитию организованности педколлектива.

Одним из условий развития благоприятного психологического климата педколлектива и повышения уровня удовлетворенности своей работой являются традиции, существующие в конкретном учреждении. В МКДОУ «Теремок» проводятся профессиональные конкурсы педагогического мастерства, такие как: «Воспитатель года», «Конкурс на лучшую методическую разработку», «Конкурс на лучшее проведение занятия», «Портфолио достижений», «Фестиваль творческих идей», «Калейдоскоп фантазий». Педколлектив принимает активное участие в районных конкурсах педагогического мастерства «Большая перемена», «Молодой педагог» как в общем, так и в личном зачете, нередко занимая призовые места.

Совместное проведение досуга имеет значение в плане организации полноценного отдыха и помогает сплочению педколлектива. Поездки на природу, празднование дней рождения и праздников способствует лучшему узнаванию членами педколлектива друг друга. Когда люди хорошо знают друг друга, у них исчезает необходимость в психологической защите, что позволяет проявлять большую открытость в общении. А за счет взаимопонимания в неформальной обстановке, возможны более доверительные деловые общение.

В результате мероприятий, которые мы предлагаем для формирования междуличностных отношений в педколлективе ДОО, педагоги обогатятся психолого-педагогическими знаниями; будут эффективно использовать навыки эффективного общения; овладеют навыками всестороннего и адекватного познания себя и других, самопринятия и самопонимания; приобретут умения принимать окружающих людей. Самооценка педагогов станет более адекватной и повысится уверенность в себе; педагоги будут более эмпатичными; педколлектив будет более сплоченным. В

педколлективе улучшится психологический климат, повысится  
удовлетворенность своей работой.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Межличностное общение в педколлективе – это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия и складывания взаимоотношений, где основная функция междуличностных отношений – это познание людьми друг друга, формирование и развитие взаимодействия.

Проанализировав литературу по проблеме исследования, мы выявили, что межличностное общение – это субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний людей в ходе совместной деятельности и общение. Это система установок, ориентаций, ожиданий и пр., через которые люди воспринимают и оценивают друг друга.

Межличностное общение включают: когнитивный компонент – восприятие и понимание людьми друг друга; эмоциональный компонент – переживание чувства удовлетворенности общением в педколлективе, удовлетворенность работой, переживание эмпатии по отношению к другим людям, эмоциональное благополучие и групповая организованность; поведенческий компонент – отношение к другим, выражающееся как вербально, так и не вербально; психологический климат; стиль руководства.

Межличностное общение в педагогическом педколлективе имеют свои специфические особенности, такие как многофункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда и ответственность за результаты деятельности, отсутствие временных рамок на выполнение тех или иных видов педагогического труда, организованность, стремление педагогов к самосовершенствованию, саморазвитию, женский состав педагогического педколлектива, который отличается эмоциональностью, конфликтностью, гибкостью и др.

Руководитель ДОО должен обладать определенными качествами в области междуличностных отношений – эмоциональной устойчивостью,

волевыми качествами, контактностью, доминантностью, проявлять в большинстве ситуаций демократический стиль управления.

Эффективность деятельности педагогических педколлективов зависит от уровня сформированности междуличностных отношений, а именно – от уровня организованности педколлектива, степени удовлетворенности работой, психологического климата, стиля управления педколлективом.

По улучшению междуличностных отношений в педколлективе руководителю нужно решать следующие задачи: систематически отслеживать психолого-педагогический статус педагога; снимать психоэмоциональное напряжение педагогов; создавать специальные условия и организовывать занятия в рамках социально-психологической Т-группы; осуществлять помощь воспитателям в целях повышения уровня профессионального и личностного саморазвития.

В данной работе мы остановили свое внимание только на двух компонентах междуличностных отношений – эмоциональном и поведенческом.

Для диагностического мониторинга межличностных отношений мы выбрали следующие показатели межличностных отношений: групповая организованность, удовлетворенность работой, психологический климат, стиль управления педколлективом.

Для диагностического мониторинга групповой организованности мы использовали методику К.Э. Сишора и социометрический тест Дж. Морено; для оценки удовлетворенности работой была выбрана методика В.А. Ядова; для диагностического мониторинга психологического климата в педколлективе применялась методика В.Н. Панфарова; для определения стиля руководства трудовым педколлективом, была использована методика, разработанная В.П. Захаровым.

В ходе диагностического мониторинга было установлено, что уровень формирования междуличностных отношений педагогов ДОО оказался не высший. Большинство педагогов, а это 67%, имеют оптимальный уровень

развития междуличностных отношений в педколлективе ДОО. По двум показателям «Групповая организованность» и «Удовлетворенность работой» выявлен оптимальный уровень развития. По показателю «Психологический климат в педколлективе» выявлен уровень развития высший – так считают 62% педагогов. Педагоги дали высокую оценку деловым, нравственным и творческим качествам членов группы. Климат характеризуется как доброжелательный, сплоченный. Коллеги отличаются ответственностью, честностью, деловитостью, оптимистичностью, увлеченностью.

Большинство педагогов оценили стиль руководства заведующего ДОО как директивный, авторитарный.

Полученные результаты в ходе диагностического мониторинга определили необходимость осуществления целенаправленной систематической работы по формированию межличностных отношений, а именно: по повышению уровня организованности педколлектива, социометрического статуса некоторых педагогов, удовлетворенности работой в плане взаимоотношений с руководителем и коллегами, возможностью профессионального роста и саморазвития, а также оптимизация стиля руководства педколлективом ДОО.

Для формирования более благоприятных междуличностных отношений важно провести работу как с руководителем ДОО, так и с педагогическим педколлективом. Но главная роль отводится заведующему ДОО, который должен спланировать и создать необходимые условия для решения обозначенных задач.

Руководитель ДОО в целях оптимизации междуличностных отношений в педколлективе организует работу по 2-м направлениям:

- первое направление связано с саморазвитием заведующего, а именно с оптимизацией его стиля руководства;
- второе направление – работа с педагогами по сплочению педколлектива и повышению психологической компетентности.

Нами был составлен комплекс занятий по формированию междуличностных отношений в педколлективе с помощью социально-психологической Т-группы.

Задачи Т-группы: обогащение психолого-педагогической культуры педагога; развитие способности всестороннего и адекватного познания себя и других, самопринятия и самопонимания; развитие самооценки и повышение уверенности в себе; развитие эмпатии, умения принимать окружающих людей; сплочение педколлектива, обучения навыкам эффективного взаимодействия.

Т-группа состоит из девяти блоков, тематика которых направлена на развитие позитивного общения к себе и к жизни, на развитие поддержки и эмпатии, на работу с самооценкой педагога, на эмоциональную саморегуляцию.

Руководителю ДОО мы дали рекомендации по формированию междуличностных отношений в педколлективе и разработали семинар на тему «Стили управления» для того, чтобы оптимизировать взаимодействие с подчиненными.

В результате мероприятий по формированию междуличностных отношений в педколлективе ДОО педагоги обогатятся психолого-педагогическими знаниями; овладеют навыками всестороннего и адекватного познания себя и других, самопринятия и самопонимания; научатся принимать окружающих людей; самооценка педагогов станет более адекватной и повысится уверенность в себе; педагоги будут более эмпатичными; педколлектив будет более сплоченным, педагоги будут эффективно использовать навыки эффективного общения.

Цель и задачи, поставленные в начале исследования, достигнуты.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, Г. С. Практическая психология [Текст] / Г. С. Абрамова. – М. : Издательский центр «Академия», 2007. – 356 с.
2. Агеев, В. В. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы [Текст] / В. В. Агеев. – М. : «Академия», 2000. – 220 с.
3. Акимова, М. К. Психологическая диагностика [Текст] : Учебник для ВУЗов / М. К. Акимова, К. М. Гуревич. – М. : «Питер», 2007. – 211 с.
4. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания [Текст] / Б. Г. Ананьев. – СПб. : Издательство «Питер», 2010. – 288 с.
5. Анцупов, А. Я., Шишов, А. И. Конфликтология: теория, история, библиография [Текст] : Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шишов. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 551 с.
6. Аралова, М. А. Формирование коллектива ДОУ: Психологическое сопровождение [Текст] / М. А. Аралова. – М. : ТЦ Сфера, 2005. – 197 с.
7. Ахмеджанов, Э. Р. Психологически тесты [Текст] / Э. Р. Ахмеджанов. – М. : Изд-во «Лист», 1996. – 320 с.
8. Баныкина, С. В. Конфликтологическая компетентность педагога [Текст] / С. В. Баныкина. – Астрахань : Издательский дом «Новь», 2004. – 124 с.
9. Бернс, Р. Развитие «Я-концепции» и воспитание [Текст] / Р. Бернс. – М., 2006. – 320 с.
10. Бодалев, А. А. Личность и общение [Текст] / А. А. Бодалев. – М. : Педагогика. 1983. – 272 с.
11. Большаков, В. Ю. Психотренинг, социодинамика, упражнения, игры [Текст] / В. Ю. Большаков. – СПб., 1996.
12. Головин, С. Ю. Словарь практического психолога [Текст] / С. Ю. Головин. – Минск : Харвест, 1998. – 800 с.

13. Давыдов, В. В. Возрастная и педагогическая психология [Текст] : учебник для студентов пед. институтов / В. В. Давыдов, Т. В. Драгунова, Л. Б. Ительсон, А. В. Петровский. – М. : Просвещение, 2009. – 386 с.
14. Дмитриева, Л. В. Делегирование, мотивирование, стимулирование в управлении ДОУ [Текст] / Л. В. Дмитриева // Управление ДОУ. – № 4. – 2003. – 24 с.
15. Донцов, А. И. Психология коллектива [Текст] / А. И. Донцов. – М. : Изд-во МГУ, 1984.
16. Дубровина, И. В. Психология [Текст] : Учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений / И. В. Дубровина, Е. Е. Данилова, А. М. Прихожан; Под ред. И.В. Дубровиной. – М. : Издательский центр «Академия», 2004. – 464 с.
17. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2015. – 400 с.
18. Журавлев, В. И. Особенности педагогической конфликтологии [Текст] / В. И. Журавлев. – М. : Просвещение, 2005. – 264 с.
19. Зимняя, И. А. Педагогическая психология [Текст] : Учеб. для студ. высш. пед. учеб. Заведений / И. А. Зимняя. – М. : Просвещение, 2009. – 244с.
20. Иванова, Н. В. Формирование социального пространства отношений ребенка в дошкольном образовательном учреждении [Текст] : Учеб. пособие / Н. В. Иванова. — Череповец : ЧГУ, 2002. – 150 с.
21. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений [Текст] / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2009. – 576 с.
22. Кан-Калик, В. А. Педагогическое творчество [Текст] / В. А. Кан-Калик, Н. Д. Никандров. – М., 1990. – 144 с.
23. Ключева, Н. В. Программы социально-психологического тренинга [Текст] / Н. В. Ключева, М. А. Свистун. – Ярославль, 1992.
24. Коджаспиров, Г. М. Педагогический словарь: для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений [Текст] / Г. М. Коджаспиров, А. Ю. Коджаспирова. – М. : Издательский центр «Академия», 2009. – 176 с.

25. Козлов, Н. И. Лучшие психологические игры и упражнения [Текст] / Н. И. Козлов. – Екатеринбург, 1997.
26. Коротаева, Е. В. Практикум по решению профессиональных задач в педагогической деятельности [Текст] / Е. В. Коротаева. – Екатеринбург: УрГПУ, 2009. – 230 с.
27. Кричевский, Р. Л. Психология малой группы. Теоретические и прикладные аспекты [Текст] / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М. : Просвещение, 2001. – 242 с.
28. Крутецкий, В. А. Основы педагогической психологии [Текст] / В. А. Крутецкий. – М, 2002. – С. 238-246.
29. Крысько, В. Г. Социальная психология [Текст] : Учебник для вузов / В. Г. Крысько. – СПб. : Питер, 2007. – 432 с.
30. Лисина, М. И. Формирование личности ребенка в общении [Текст] / М. И. Лисина. – СПб. : Питер, 2009. – 320 с.
31. Лосев, П. Н. Управление методической работой в современном ДООУ [Текст] / П. Н. Лосев. – М. : ТЦ, 2005. – 97 с.
32. Лосева, Н. А. К проблеме межличностных взаимоотношений в педагогическом коллективе дошкольного образовательного учреждения [Текст] / Н. А. Лосева, И. В. Силинская // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 3. – С. 3181–3185.
33. Макаренко, А. С. Сочинения: В 7 т. [Текст] / А. С. Макаренко. – М., 1958. – Т. V.
34. Маркова, А. К. Психология труда воспитателя [Текст] / А. К. Маркова. – М., 2003. – 18–71 с.
35. Марсанов, Г. И. Социально-психологический тренинг [Текст] / Г. И. Марсанов. – М., 2001.
36. Мид, Дж. Избранное [Текст] / Дж. Р. Мид. – М. : Юнион Ран, 2009. – 290 с.

37. Мириманова, М. С. Конфликтология [Текст] : Учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений / М. С. Мириманова. – М. : Издательский центр «Академия», 2004. – 320 с.
38. Мудрик, А. В. Социальная педагогика [Текст] : Учеб. для студ. пед. вузов / А. В. Мудрик; под ред. В. А. Сластенина. – М. : Издательский центр «Академия», 2000. – 192 с.
39. Мудрик, А. В. Учитель: Мастерство и вдохновение [Текст] / А. В. Мудрик. – М., 1986. – 576 с.
40. Мясищев, В. Г. Психология отношений [Текст] / В. Г. Мясищев. – М. : Издательство «Институт практической психологии», 1995. – 356 с.
41. Ожегов, С. И., Шведов, Н. Ю. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведов. URL: <http://ozhegov.info/slovar/?ex=Y&q=%D0%9E%D0%A2%D0%9D%D0%9E%D0%A8%D0%95%D0%9D%D0%98%D0%95> (дата обращения: 20.10.2018)
42. Овчарова, Р. В. Технологии практического психолога образования [Текст] : Учеб. пособие / Р. В. Овчарова. – М. : Издательский центр «Академия», 2011. – 448 с.
43. Овчарова, Р. В. Технологии работы школьного психолога с педагогическим коллективом [Текст] / Р. В. Овчарова. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2006. – 187 с.
44. Орлов, А. Б. Психология личности и сущности человека: парадигмы, проекции, практики [Текст] : Учебное пособие для студ. психол. фак. вузов / А. Б. Орлов. – М. : Академия, 2002. – 272 с.
45. Парыгин, Б. Д. Практикум по социально-психологическому тренингу / под ред. Б. Д. Парыгина [Текст] / Б. Д. Парыгин. – СПб., 2000.
46. Петровский, А. В. Теория деятельностного опосредования и проблема лидерства [Текст] / А. В. Петровский // Вопросы психологии. – 1980. – №2. – С. 29-42.
47. Петрусинский, В. В. Игры — обучение, тренинг, досуг / [Текст] / В. В. Петрусинский. – М. : Новая школа, 1994.



48. Петрусинский, В. В. Тренинг коммуникативных умений Петрусинского [Текст] / В. В. Петрусинский. – М. 1993.
49. Прохорова, Л. Н. Мастер–класс по созданию творческого коллектива в ДОУ [Текст] / Л. Н. Прохорова. – М. : «5 за знание», 2008. – 117 с.
50. Прутченков, А. С. Тренинг личностного роста: Методические разработки занятий социально-психологического тренинга [Текст] / А. С. Прутченков. – М., 1993.
51. Рапоцевич, Е. С. Психолого-педагогический словарь [Текст] / Сост. Е. С. Рапоцевич. – Минск : Современная школа, 2009.
52. Реан, А. А., Коломинский, Я. Л. Социальная педагогическая психология [Текст] / А. А. Реан, Я. Л. Коломинский, – М. : Просвещение, 2000. – 412 с.
53. Реан, А. А. Психология человека от рождения до смерти [Текст] / А. А. Реан.- СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. – 656 с.
54. Репина, Т. А. Деятельность и взаимоотношения дошкольников [Текст] / Т. А. Репина. – М. : Педагогика. 1987. – 192 с.
55. Римская, Р. Практическая психология в тестах, или Как научиться понимать себя и других [Текст] / Р. Римская, С. Римский. – М. : АСТ – ПРЕСС, 2007. – 408 с.
56. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога [Текст] : Учебное пособие: в 2 кн. / Е. И. Рогов. – М. : Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2011. – 384 с.
57. Рыбакова, М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе [Текст] / М. М. Рыбакова. – М. : Просвещение, 2000. – 330 с.
58. Сластенин, В. А. Психология и педагогика [Текст] : Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. А. Сластенин, В. П. Каширин. – М. : Издательский центр «Академия», 2001. – 480 с.
59. Сластенин, В. А. Профессиональная культура воспитателя [Текст] / В. А. Сластенин. – М., 1993. – 576 с.

60. Смирнова, Е. О. Межличностные отношения дошкольников: диагностика, проблемы, коррекции воспитателя [Текст] / Е. О. Смирнова, В. М. Холмогорова. – М. : Владос, 2005. – 158 с.
61. Сухомлинский, В. А. Избранные педагогические сочинения: В 3 т. воспитателя [Текст] / В. А. Сухомлинский. – Т. 3. – М., 1981.
62. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп воспитателя [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М., 2002. – С. 167-171.
63. Фетискин, Н. П. Определение индекса групповой сплоченности Сисшора / Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М., 2002. – С. 179-180.
64. Челдышова, Н. Б. Шпаргалка по социальной психологии [Текст] / Н. Б. Челдышова. – М. : Издательство: Экзамен, 2009. – 48 с.
65. Чумакова, М. И. Развитие профессиональной компетентности педагогов: программы и конспекты занятий с педагогами [Текст] / М. И. Чумакова, З. В. Смирнова. – Волгоград : Учитель, 2008. – 135 с.
66. Шакуров, Р. Х. Творческий рост педагога [Текст] / Р. Х. Шакуров. – М., 1995. – 576 с.
67. Шафигуллина, Л. Р. Профессиональное саморазвитие молодого педагога: практикум [Текст] / Л. Р. Шафигуллина. – Волгоград : Учитель, 2009. – 100 с.
68. Шипилина, Л. А. Методология и методы психолого-педагогических исследований [Текст] : Учебное пособие для аспирантов и магистрантов по направлению «Педагогика» / Л. А. Шипилина. – М. : Флинта, 2013. – 208 с.
69. Ядов, В. А. Диспозиционная концепция личности [Текст] / В. А. Ядов // Соц. психология / В. А. Ядов ; под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. — Л. : Изд-во ГУ, 1979. — С. 106 — 120.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Диагностические методики изучения межличностных отношений

#### 1. Определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сижора

Назначение. Групповая сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще это сделать с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый из них. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям.

Инструкция и текст опросника:

Как Вы оценили бы свою принадлежность к группе?

1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).
2. Участвую в большинстве видов деятельности (4).
3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).
4. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).
5. Живу и существую отдельно от нее (1).
6. Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

Перешли бы Вы в другую группу, если бы Вам представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

1. Да, очень хотел бы перейти (1).
2. Скорее, перешел бы, чем остался (2).
3. Не вижу никакой разницы (3).
4. Скорее всего, остался бы в своей группе (4).
5. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
6. Не знаю, трудно сказать (1).

Каковы взаимоотношения между членами Вашей группы?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
3. Хуже, чем в большинстве классов (1).
4. Не знаю, трудно сказать (1).

Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
4. Не знаю. (1)

Каково отношение к делу в Вашем коллективе?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
4. Не знаю (1).

### Ключ к тесту

№ вопроса	Вариант ответа	Балл	№ вопроса	Вариант ответа	Балл
I	1	5	III	1	3
	2	4		2	2
	3	3		3	1
	4	2		4	1
	5	1	IV	1	3
	6	1		2	2
II	1	1		3	1
	2	2		4	1
	3	3	V	1	3
	4	4		2	2
	5	5		3	1
	6	1		4	1

Уровни групповой сплоченности:

- 15 баллов и выше – высокая;
- 11-15 баллов – выше средней;
- 7-10 – средняя;
- 5-9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.

## 2. Оценка удовлетворенности работой В.А. Ядова

Введение. Эффективная деятельность работника во многом зависит от его удовлетворенности трудом. Это возможно, если человек ориентирован на содержание труда, когда он работает в благоприятных условиях, у него хорошо организовано рабочее место и трудовой процесс; благоприятные отношения с руководителем и коллегами, достаточное материальное вознаграждение (уровень заработной платы); есть перспектива профессионального роста и многое другое.

Цель. Изучение удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

Оснащение. Анкета, содержащая 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

- 1 балл — вполне удовлетворен,
- 2 балла — удовлетворен,
- 3 балла — не вполне удовлетворен,
- 4 балла — не удовлетворен,
- 5 баллов — крайне не удовлетворен

Порядок работы. Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе.

Обработка и оценка результатов. Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты.

По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов, то это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше у него удовлетворенность работой.

Данная анкета может быть использована и для оценки степени удовлетворенности работой группой работников. В таком случае анализируются средние значения показателей по группе и оценка производится по следующей шкале:

- 15-20 баллов – вполне удовлетворены работой,
- 21-32 балла – удовлетворены,
- 33-44 балла – не вполне удовлетворены,
- 45-60 баллов – не удовлетворены,
- свыше 60 баллов – крайне не удовлетворены.

## 3. Тест «удовлетворенность работой»

Инструкция: «Перед вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим вас оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т. п.».

## Образец протокола

Утверждение	Вполне удовлетвор ен	Удовлетвор ен	Не вполне удовлетвор ен	Не удовлетвор ен	Крайне не удовлетворе н
1.Ваша удовлетворенность предприятием (организацией, где вы работаете	1	2	3	4	5
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.)	1	2	3	4	5
3. Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4	5
4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников	1	2	3	4	5
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1	2	3	4	5
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника	1	2	3	4	5
7. Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам	1	2	3	4	5
8. Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5

10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12. Ваша удовлетворенность требованиями работы	1	2	3	4	5
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу	1	2	3	4	5

#### 4. Диагностика делового и творческого климата в коллективе (по Панфарову)

Шкалы: психологический климат: деловой, творческий, нравственный

##### НАЗНАЧЕНИЕ ТЕСТА

При работе с тестом каждый член коллектива независимо друг от друга оценивает по 9-балльной шкале все 18 качеств, характеризующих, по его мнению, коллектив.

##### ТЕСТ

##### Деловые качества

Безответственность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ответственность
Приспособленчество	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Принципиальность
Отчужденность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудничество
Индивидуализм	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Коллективизм
Формализм	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Деловитость
Равнодушие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Удовлетворенность

##### Творческие качества

Равнодушие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Увлеченность
Апатия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Целеустремленность
Консерватизм	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Новаторство
Пессимизм	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Оптимизм
Пассивность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Энтузиазм
Застой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Прогресс

### Нравственные качества

Агрессивность	2	3	4	5	6	7	8	9	Доброжелательность
Лживость	2	3	4	5	6	7	8	9	Честность
Враждебность	2	3	4	5	6	7	8	9	Дружелюбие
Наказание	2	3	4	5	6	7	8	9	Поощрение
Социальная незащищенность	2	3	4	5	6	7	8	9	Социальная защищенность
Отсутствие условий для профессионального и культурного роста	2	3	4	5	6	7	8	9	Наличие условий для профессионального и культурного роста

### ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА

Определяется средний балл по каждому блоку качеств, который и может служить оценкой делового, творческого или нравственного климата в коллективе.

#### Шкала уровней

- Очень низкий – 1 балл
- Низкий – 2 балла
- Ниже среднего – 3 балла
- Чуть ниже среднего – 4 балла
- Средний – 5 баллов
- Чуть выше среднего – 6 баллов
- Выше среднего – 7 баллов
- Высокий – 8 баллов
- Очень высокий – 9 баллов

### 5. Социометрический тест

Перед началом опроса – инструктаж тестируемой группы (социометрическая разминка). В ходе него следует объяснить группе цель исследования, подчеркнуть важность его результатов для группы, показать, как нужно выполнять задания, гарантировать сохранение тайны ответов.

Примерный текст инструкции. «При формировании вашей группы, естественно, не могли быть учтены ваши пожелания, поскольку вы были недостаточно знакомы друг с другом. Сейчас взаимоотношения в группе достаточно определились, и для вас, и для вашего руководства выгодно учитывать ваши пожелания при организации деятельности вашего коллектива. Постарайтесь быть искренними в ответах. Исследователи гарантируют тайну индивидуальных ответов».

Необходимо постараться установить атмосферу доверия в отношениях с группой. Отсутствие доверия к экспериментатору, подозрения в том, что результаты опроса могут быть использованы во вред испытуемому, приводят к отказу выполнять задание в целом либо к отказу осуществить негативный выбор. После этого приступаем непосредственно к опросу. Ему подвергаются все члены группы. Респонденты должны записать фамилии членов группы, выбранных ими по тому или иному критерию, в опросный лист и указать свою фамилию. В процессе опроса исследователь должен следить за тем, чтобы опрашиваемые не общались между собой, постоянно подчеркивать и напоминать об обязательности ответов на все вопросы. Не следует торопиться, подгонять испытуемых с ответами. В то же время, если испытуемые не имеют списка членов группы, не следует препятствовать визуальным контактам. Фамилии отсутствующих желательно написать на доске.



Возможны три основных способа выбора:

- 1) Количество выборов ограничивается 3 – 5;
- 2) разрешается полная свобода выбора (каждый может записать столько решений, сколько пожелает);
- 3) испытуемый ранжирует всех членов группы в зависимости от предложенного критерия.

С точки зрения простоты и удобства обработки результатов предпочтительнее первый способ. С точки зрения надежности и достоверности полученных результатов – третий. Кроме того, методом ранжирования удастся снять опасение за отрицательный выбор. Ниже приведен пример обследования группы при помощи первого способа выбора, то есть каждый респондент имеет право выбрать только трех человек. Вопросы в прямой форме составлены по позитивному критерию.

Образец

Социометрическая карточка

Ф. И. О. _____
С кем из своих коллег вы предпочли бы выполнять служебное задание? Укажите не более двух фамилий. 1) _____ 2) _____
С кем из своих коллег вы не хотели бы выполнять служебное задание? Укажите не более двух фамилий. 1) _____ 2) _____
Кого из своих коллег Вы пригласили бы на день рождения в первую очередь? Укажите не более двух фамилий. 1) _____ 2) _____
Кого из своих коллег Вы пригласили бы на день рождения в последнюю очередь? Укажите не более двух фамилий. 1) _____ 2) _____

Обработка данных и интерпретация результатов

На основании полученных результатов составляется матрица (таблица 11). Матрица состоит: по вертикали – из списка фамилий группы, расположенных в алфавитном порядке и сгруппированных по половому признаку; по горизонтали – их номера, под которыми испытуемые обозначены в списке.

Таблица 13

## Матрица социометрических положительных выборов (критерий выбора: 1)

№	Фамилия, имя, отчество	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Александров Паша		1	2			3				
2	Иванов Сергей			1	2		3				
3	Петров Дима		2		3					1	
4	Сарченко Сергей		2	1							3
5	Алферова Ира							1	3	2	
6	Володина Галя		3					2		1	
7	Ладзина Наташа					1	2			3	
8	Ловшина Нина					1	3	2			
9	Покровская Алла					2	1	3			
10	Самойлова Таня						2	1	3		
Кол-во выборов (М)		0	4	3	2	3	6	5	2	4	1
Кол-во взаимных выборов		0	3	2	2	3	3	3	1	3	0

Напротив фамилии каждого испытуемого заносятся данные о сделанных им выборах. Например, если Александров П. отдал свой первый выбор в эксперименте по первому критерию Иванову С., то цифра 1 ставится на пересечении первой строки и второго столбца. Второй выбор Александров отдал Петрову Д., поэтому цифра 2 записывается в квадрате на пересечении первой строки и третьего столбца. Если испытуемые сделали взаимные выборы, то соответствующие цифры этих выборов обводятся кружочками (у нас в таблице они выделены темным цветом). Внизу матрицы подсчитывается количество выборов, полученных каждым испытуемым (по вертикали сверху вниз), в том числе и взаимных выборов.

Далее можно вычислить социометрический статус каждого педагога, который определяется по формуле:

$$C = \frac{M}{n - 1}$$

где С – социометрический статус педагога; М – общее число полученных испытуемых положительных выборов (если учитывать отрицательные выборы, то их сумма вычитается от суммы положительных); n – число испытуемых.

Например, социометрический статус Иванова С. будет равен  $4 : 9 = 0,44$

В зависимости от количества полученных социометрических положительных выборов можно классифицировать испытуемых на пять статусных групп (см. таблицу 12).

## Классификация испытуемых по итогам социометрического эксперимента

Статусная группа	Количество полученных выборов
«Звезды»	В два раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Предпочитаемые»	В полтора раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Принятые»	
«Непринятые»	В полтора меньше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Отвергнутые»	Равно нулю или в два раза меньше, чем число полученных выборов одним испытуемым

Среднее число полученных выборов одним испытуемым (К) вычисляется по формуле:

$$K = \frac{\text{Общее число сделанных выборов}}{\text{Общее количество испытуемых}}$$

Для нашего примера  $K = 30 : 10 = 3$ .

В соответствии с данными матрицы испытуемых можно отнести к следующим группам:

- «Звезды» – Володина Г.;
- «Предпочитаемые» – Ладзина Н.;
- «Принятые» – Иванов С, Петров Д., Сарченко С, Алферова И., Левшина Н., Покровская А.;
- «Непринятые» – нет;
- «Отвергнутые» – Александров П., Самойлова Т.

Одним из показателей благополучия складывающихся отношений является коэффициент взаимности выборов. Он показывает, насколько взаимны симпатии в общности. Коэффициент взаимности (КВ) вычисляется по формуле:

$$KB = \text{Количество взаимных выборов} / \text{Общее число выборов} \times 100\%$$

В нашем случае  $KB = (20 : 30) \times 100\% = 66,7\%$ . Данный показатель свидетельствует о достаточно большом количестве взаимных выборов.

На основе заполненной социометрической матрицы строится социограмма. Она позволяет визуализировать результаты, наглядно увидеть картину сложившихся взаимоотношений в группе. Можно строить индивидуальные и групповые социограммы. На практике индивидуальные социограммы используются редко (ее есть смысл построить разве что для сравнения руководителей разных групп одного уровня), так как групповая социограмма полностью отображает всю картину групповых взаимоотношений.

Наиболее распространенный вид социограммы — «мишень». Она представляет собой набор концентрических окружностей, число которых соответствует наибольшему количеству выборов для одного члена группы.

Многолетняя практика применения социометрического метода позволяет утверждать, что построение социограммы вида «мишень» не вызывает особых сложностей (даже в группе из 15 человек максимальное количество выборов редко

превышает 10). Если группа состоит из 15–20 человек, то для ее построения нужно использовать лист ватмана подходящего формата — А3 (420х297), так как на социограмме будет много линий. Мужчин и женщин желательно отображать с помощью разных значков (например, квадрат и круг). Внутри такого значка указывается номер участника, соответствующий его порядковому номеру в матрице. Наносить данные на социограмму рекомендуется в том порядке, в каком они записаны в матрице, а не в зависимости от количества полученных выборов (в таком случае меньше вероятность ошибки).

Выборы членов группы отображаются красными стрелками, отклонения — синими. Возможны варианты взаимных выборов и отклонений, такие случаи отображаются двухсторонними стрелками. Для того чтобы они выделялись на общем фоне, целесообразно использовать более толстые линии.

## 6. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

Данная методика разработана В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

«Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: \*, +, -. Ставьте отметки на листе ответов».

Текст опросника

1.
  - а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
  - б. Стараются все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
  - в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2.
  - а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
  - б. Приказывает так, что хочется выполнить.
  - в. Приказывать не умеет.
3.
  - а. Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
  - б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
  - в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
4.
  - а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
  - б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

- в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
- 5.
- а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.
- б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
- в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
- 6.
- а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
- б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.
- в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
- 7.
- а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
- б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
- в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
- 8.
- а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
- б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
- в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
- 9.
- а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
- б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
- в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
- 10.
- а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
- б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
- в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
- 11.
- а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
- б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
- в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
- 12.
- а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
- б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
- в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
- 13.
- а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
- в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
- 14.
- а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
- б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
- в. Контролирует работу от случая к случаю.

- 15.
- а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
  - б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
  - в. Не может влиять на дисциплину.
- 16.
- а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
  - б. С руководителем работать интересно.
  - в. Подчиненные предоставлены самим себе.

## КЛЮЧ

### ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Оценивает(ют)ся

:

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. а б в | 9. а б в  |
| 2. а б в | 10. а б в |
| 3. а б в | 11. а б в |
| 4. а б в | 12. а б в |
| 5. а б в | 13. а б в |
| 6. а б в | 14. а б в |
| 7. а б в | 15. а б в |
| 8. а б в | 16. а б в |

Ключ

				Ключ			
№	а	б	в	№	а	б	в
1	д	к	п	9	д	к	п
2	д	к	п	10	к	п	д
3	к	п	д	11	п	д	к
4	д	п	к	12	д	к	п
5	п	д	к	13	п	к	д
6	к	д	п	14	к	д	п
7	п	к	д	15	к	д	п
8	к	п	д	16	д	к	п

### Интерпретация

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

**ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ** — Д, Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной

дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

#### ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ — П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

#### КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ — К

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

Конспекты занятий по формированию межличностных отношений в коллективе

Деловая игра «Катастрофа в пустыне» (для «разогрева» группы).

Ведущий дает группе инструкцию:

– С этого момента вы все – пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось обнаружить 15 неповрежденных предметов после аварии предметов. Ваша задача – проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Каждый работает самостоятельно в течение 15 минут.

Список предметов:

1. Охотничий нож.
2. Карманный фонарь.
3. Летняя карта окрестностей.
4. Полиэтиленовый плащ.
5. Магнитный компас.
6. Переносная газовая плита с баллом.
7. Охотничье ружье с боеприпасами.
8. Парашют красно-белого цвета.
9. Пачка соли.
10. Полтора литра воды на каждого.
11. Определитель съедобных животных и растений.
12. Солнечные очки на каждого.
13. Литр водки.
14. Легкое полупальто на каждого.
15. Карманное зеркало.

После завершения индивидуальной работы предлагается разбиться на пары и проранжировать эти предметы совместно с партнером. Следующий этап – общегрупповое обсуждение с целью получить единое мнение. По окончании дискуссии игра завершается, ведущий поздравляет всех с благоприятным спасением.

Вопросы для обсуждения итогов игры для каждого участника:

1. Удовлетворен ли ты результатами? Почему?
2. В верном ли направлении продвигалась дискуссия?
3. Была ли выбрана общая стратегия спасения?
4. Ты не согласен с принятым решением?
5. Что помешало отстоять свою точку зрения?
6. Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения?
7. Какими способами другие участники добились согласия с их мнением?
8. Какие способы оказались наименее результативными?
9. Как следовало построить дискуссию, чтобы не ущемить права всех участников и быстро прийти к единому мнению?

Практически всегда возникает вопрос о «правильном» ответе. По мнению зарубежных экспертов, в зависимости от выбора стратегии спасения возможны два варианта.



#### Вариант «Ждать спасателей»

Полтора литра воды на каждого (для утоления жажды).  
Карманное зеркало (для сигнализации воздушным спасателям).  
Легкое полупальто на каждого (укроет от палящего солнца и ночной прохлады).  
Карманный фонарь (средство сигнализации летчикам ночью).  
Паращют красно-белого цвета (средство прикрытия от солнца, сигнал спасателям).  
Охотничий нож (оружие для добычи пропитания).  
Полиэтиленовый плащ (средство для сбора дождевой воды и росы).  
Охотничье ружье с боеприпасами (для охоты и для подачи звукового сигнала).  
Солнечные очки на каждого (защита глаз от песка и солнечных лучей).  
Переносная газовая плита с баллом (поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи).  
Магнитный компас (большого значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения).  
Летняя карта окрестностей (не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местонахождение).  
Определитель съедобных животных и растений (в пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира).  
Литр водки для всех (допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах; в других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма).  
Пачка соли (значимости практически не имеет).

#### Вариант «Двигаться к людям»

Полтора литра воды на каждого.  
Пачка соли.  
Магнитный компас.  
Летняя карта окрестностей.  
Легкое полупальто на каждого.  
Солнечные очки на каждого.  
Литр водки на всех.  
Карманный фонарь.  
Полиэтиленовый плащ.  
Охотничий нож.  
Охотничье ружье с боеприпасами.  
Карманное зеркало.  
Определитель съедобных животных и растений.  
Паращют красно-белого цвета.  
Переносная газовая плита с баллом.

После этого выясняется, что причина непонимания в том, что не поднимался вопрос о стратегии спасения: одни молчаливо предполагали первый вариант, другие – второй.

#### Обсуждение:

- Насколько сложно для каждого было принятие единого решения?
- Хотел ли каждый участник найти верное решение?
- Удалось ли это сделать?
- Что мешало прийти к компромиссу?
- Насколько хорошо каждый из нас может договориться с другим человеком?
- Когда было легче прийти к пониманию: в паре или в группе?

### Занятие «Самооценка»

Цель — выработка навыков адекватной самооценки. Здоровая самооценка — это внутренний опыт нашей собственной ценности, осознание как бы изнутри того факта, что мы имеем достоинство. Наше человеческое достоинство — это нечто отдельное от того, что мы делаем, как мы выглядим и что говорят другие люди о нас и делают для нас.

У созависимых самооценка резко снижена, однако часто они выглядят самонадеянными, надменными. Фасад псевдовеличия им необходим для сокрытия истинного и горького чувства, вызванного низкой самооценкой.

Педагог с заниженной самооценкой негативно относится не только к себе, но и к своим воспитанникам. Он подозрителен в отношениях, склонен к жесткой дисциплине. Адекватная самооценка повышает уверенность в своих силах и удовлетворенность профессиональной деятельностью.

Зачем нам позитивная самооценка?

При позитивной самооценке мы:

- хорошо себя чувствуем,
- хорошо выглядим,
- хорошо относимся к другим,
- можем духовно расти,
- любим и способны на любовь;
- у нас отпадает необходимость опекать и контролировать других,
- отпадает необходимость постоянно подпитывать самооценку за счет склонности к

постоянному труду, ублажения чьих-то интересов, самоотвержения.

Самооценка детей зависит от отношения к ним значимых близких, т.е. родителей. Самооценка взрослых зависит от судьбы (качества детства), положительных и отрицательных событий жизни, а также от нашего отношения ко всему вышеперечисленному. Мы можем изменить собственное отношение. Положительная самооценка — это мое решение ценить себя. Человек родился, значит он — ценен.

Помогает укреплению позитивной самооценки следующее упражнение.

Вначале в левой части листа напишите негативное утверждение о самой себе, продиктованное чувством стыда. Затем закройте левую часть листа и напишите утверждения прямо противоположные. Не смущайтесь, если вы не верите в положительные утверждения о себе, делайте упражнение механически, как будто вы составляете грамматический список антонимов. Затем закройте левую колонку и прочитайте только правую колонку, и так не менее 2 раз в день. Через месяц вы почувствуете себя лучше.

Список утверждений о себе

Негативные	Позитивные
Я — глупая	Я — умная
Я — некрасивая	У меня вполне приличная внешность
Я — несовершенная	Я — нормальная, в мире нет совершенства

Чем длиннее список негативных утверждений, тем глубже в нас засел стыд с детства, необходимо этот список продолжать до тех пор, пока сознание уже не сможет подсказывать новых нелестных определений о нас самих. Можно в группе обсудить ситуации, когда из-за чувства собственной малой ценности мы отказались действовать в лучших своих интересах. Участники дискуссии могут припомнить, например: «Я поняла, что не могу достать себе красивое платье и отказалась пойти в театр. Тем самым я лишила себя интересного вечера». «Когда я почувствовала себя крайне уставшей, я хотела полежать, но подумала, что свекровь заклеит меня позором, что я хуже других. Я

пересилила себя и согласилась поехать в ателье. А в моих интересах было бы поехать в ателье в другой день».

Задайте участникам дискуссии следующие вопросы: живете ли вы для того, чтобы в чьих-то глазах представлять определенную ценность или вы обладаете неотъемлемым чувством самооценности? Не уходит ли ваша жизнь на то, чтобы вашу ценность подтвердили другие?

Что необходимо, чтобы избавиться от надменности и величия, т.е. завышенной самооценки? Необходимо понять, что надменность и величие оскорбительны для других и нарушают нормальные взаимоотношения. Необходимо принять следующее верование: я — очень несовершенна и не имею никакого права рассматривать себя лучше кого бы то ни было.

Выздороветь от надменности — значит прекратить сравнивать себя с другими, чтобы убедиться «а я — лучше». Это не относится к таким крайним случаям, как невольное сравнение себя с насильниками, убийцами. Необходимо просто дисциплинировать мышление и избегать суждений о других людях. В этом помогает следующее упражнение.

#### Выздоровление от ложного величия

Суждения, которые я сделала на основе собственного превосходства над другими	Здоровое отношение к моей ценности и ценности других
Я — лучше, чем И., поскольку у нас в квартире кошками пахнет	И. — такая же ценная, как и я, хотя она сделала свой выбор и заселила квартиру кошками
Я — лучше, чем Н., поскольку я не веду себя так глупо	Н. — такой же ценный человек, как и я. На глупое поведение у него могут быть свои причины

Если выполнение этого упражнения повергнет вас в уныние и появится ощущение, что вы ниже других по своему человеческому достоинству, вернитесь к предыдущему упражнению с позитивными утверждениями либо воспользуйтесь следующими позитивными утверждениями:

Я — важный человек для себя. Я нравлюсь себе такой, какая есть. Мне нравится, как я делаю... Я духовно расту каждый день. Я люблю проводить время с самой собой... Я могу сделать все, что намечу. Я всегда готова ставить себе новые цели.

Для тех, у кого самооценка понижена, полезно будет следующее упражнение.

Каждый ходит по кругу и говорит: «Я люблю себя за...» и называет то, что ему нравится в своем теле. Затем «Я люблю себя в работе за то ...», «Я люблю себя как друга...», «Я люблю себя в хобби за то ...», Я люблю себя в семье за то ...».

Все остальные «зеркала» — анализируют жесты, мимику и позу говорящего.

Остальные члены группы могут быть для человека «дублем». В этом случае нужно пристроиться к человеку и сказать «Я люблю...», называя при этом положительное качество человека. Если человек согласен, он повторяет фразу. Если не согласен, то не повторяет. По окончании упражнения рефлексия: в какой сфере было легче называть свои достоинства, а в какой труднее? Почему?

#### Домашнее задание

1. Опишите ситуации, которые провоцируют у вас такое чувство, будто вы менее ценная, чем другие.
2. Опишите ситуации, в которых вы обращались с другими грубо, жестко либо неделикатно из-за того, что чувствовали себя более ценной, чем они.
3. Сделайте вывод, что вы не более ценная, чем другие, но и не менее ценная, чем другие, и прекратите сравнивать себя с другими.

### Эмоциональная саморегуляция педагога

Цель занятий: рассмотреть роль эмоционально-волевой сферы личности в деятельности педагога; овладеть приёмами эмоциональной саморегуляции.

План:

1. Самоанализ в деятельности педагога. Практикум по определению уровня рефлексивности.
2. Понятие об эмоциональной саморегуляции, основных её приемах.
3. Тренинг: развитие навыков эмоциональной экспрессивности, формирование эмоциональной устойчивости.

#### Основные понятия

Эффективность работы педагога зависит от того, насколько хорошо он владеет способами и средствами самоанализа профессиональной деятельности и педагогической рефлексии, то есть способен понимать мысли, чувства и поступки учащихся, а также себя самого как субъекта деятельности. Под рефлексией обычно понимают переосмысление, способность человека размышлять над собственными действиями, поступками, мыслями, самопознание субъектом внутренних психических состояний. Общее свойство рефлексивности включает в себя способность к самовосприятию содержания собственной психики и его анализу и способностью к пониманию людей. Определите присущий Вам уровень рефлексивности.

Диагностика рефлексивности (методика А. В. Карпова)

Инструкция. Напротив номера вопроса проставьте, пожалуйста, цифру, соответствующую варианту Вашего ответа:

- 1 – абсолютно неверно,
- 2 – неверно,
- 3 – скорее неверно,
- 4 – не знаю,
- 5 – скорее верно,
- 6 – верно,
- 7- совершенно верно.

Не задумывайтесь подолгу над ответами. Помните, что правильных или неправильных ответов в данном случае быть не может.

1. Прочитав хорошую книгу, я всегда потом долго думаю о ней, хочется с кем-нибудь ее обсудить.
2. Когда меня вдруг неожиданно о чем-то спросят, я могу ответить первое, что пришло в голову.
3. Прежде чем снять трубку телефона, чтобы позвонить по делу, я обычно мысленно планирую предстоящий разговор.
4. Совершив какой-то промах, я долго потом не могу отвлечься от мыслей о нем.
5. Когда я размышляю над чем – то или беседую с другим человеком, мне бывает интересно вспомнить, что послужило началом цепочки мыслей.
6. Приступая к трудному заданию, я стараюсь не думать о предстоящих трудностях.
7. Главное для меня – представить конечную цель своей деятельности, а детали имеют второстепенное значение.
8. Бывает, что я не могу понять, почему кто – либо недоволен мною.
9. Я часто ставлю себя на место другого человека.
10. Для меня важно в деталях представлять себе ход предстоящей работы.
11. Мне трудно написать серьезное письмо, если бы я заранее не составил план.
12. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
13. Я довольно легко принимаю решение относительно дорогой покупки.

14. Как правило, что-то задумав, я прокручиваю а голове свои замыслы, уточняя детали, рассматривая все варианты.

13. Я беспокоюсь о своем будущем.

16. Думаю, что во множестве ситуаций надо действовать быстро, руководствуясь первой пришедшей в голову мыслью.

17. Порой я принимаю необдуманные решения.

18. Закончив разговор, я, бывает, продолжаю вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения.

19. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я в первую очередь начинаю с себя.

20. Прежде чем принять решение, я всегда стараюсь все тщательно обдумать и взвесить.

21. У меня бывают конфликты оттого, что я порою не могу предугадать, какого поведения ожидают от меня окружающие.

22. Бывает, что, обдумывая разговор с другим человеком я как бы мысленно веду с ним диалог.

23. Я стараюсь не задумываться над тем, какие мысли и чувства вызывают в других людях мои слова и поступки.

24. Прежде чем сделать замечание другому человеку, я обязательно подумаю, какими словами это лучше сделать, чтобы его не обидеть.

25. Решая трудную задачу, я думаю над ней даже когда занимаюсь другими делами.

26. Если я с кем-то ссорюсь, то в большинстве случаев не считаю себя виноватым

27. Редко бывает так, что я жалею о сказанном.

Обработка.

Из 27 утверждений вопросы 1,3,4,5,9, 10, М, 14, 15. 18, 19, 20, 22, 24, 25 являются прямыми, и цифры, соответствующие ответам тестируемого, суммируются. Остальные 12 утверждений являются обратными; для них суммируются те значения, которые получены при инверсии шкалы ответов.

Инверсия шкалы: 1 2 3 4 5 6 7 – прямые (первоначальные) баллы; 7 6 5 4 3 2 1 – обратные баллы.

Например, на 7 (обратное) утверждение при ответе было получено 6 баллов, при суммировании итогового значения ему присваивается при инверсии 2 балла. Итоговая сумма по прямым и обратным утверждениям менее 113 баллов соответствует низкому уровню рефлексивности; значения 114-139 баллов – среднему уровню; от 140 баллов и выше – высокому уровню.

Обсуждение:

- считаете ли вы себя человеком, тщательно анализирующим свои действия и поступки?

-полезно ли это качество для педагога?

-может ли высокая рефлексивность нести отрицательные моменты?

Педагога часто сравнивают с артистом, играющим свой маленький спектакль на уроке. Но хороший педагог должен уметь преподать материал не только логически верно, но и эмоционально ярко. В то же время напряженная работа педагога предъявляет особые требования к его нервной системе. Неумение расслабиться порой может привести к серьезным заболеваниям. Для этого часто применяют методы аутогенной тренировки, посещают кабинет психологической разгрузки. Но важно не только умение снять стресс после работы, но и умение держать себя в руках в процессе работы. Как часто мы корим себя за эмоциональную невыдержанность, вспыльчивость, понимая, что многих конфликтных ситуаций не случилось бы, умей мы вовремя себя остановить. Таким образом, необходимо гармонично сочетать эмоциональную экспрессию и эмоциональную устойчивость.

Упражнение 1.

Описать данную эмоцию (гнев, радость, усталость, удивление...), назвать причины их вызывающие. Какие эмоции было легче описать и почему?

Упражнение 2.

Каждый участник по кругу рассказывает о своей отрицательной эмоции. Что он чувствует в данный момент? Что видят при этом другие участники?

Упражнение 3.

Рассказать ситуацию из жизни, какие эмоции вы при этом испытывали. Группа должна определить, адекватны ли были эмоции.

Упражнение 4.

Каждый участник рассказывает, какие эмоции возникают у него в школе. Что Вы испытываете чаще? Как можно изменить отрицательные эмоции?

Упражнение 5.

Каждый участник рассказывает, какие эмоции возникают у него в школе. Что Вы испытываете чаще?

Упражнение 6. «Интонация»

Участники садятся спинами друг к другу. По очереди обмениваются фразами «Я рада Вас видеть», «Сколько можно ждать?» – в разных эмоциональных состояниях. Партнёр должен определить эмоциональное состояние произносящего фразы.

Упражнение 7. «Круг доверия». Данное упражнение необходимо провести, чтобы немного дать отдохнуть и расслабиться.

Цель: Сближение группы и установление в ней теплых доверительных отношений»

Содержание: Образовать круг из 8 человек, лицом в центр, а в центре становится юноша или девушка, расслабляется, закрывает глаза и начинает падать назад, вперед, вбок- в любую сторону. Стоящие кругом мягко его ловят и передают напротив по кругу, так, чтобы у стоящего в кругу появлялось ощущение колыбельки или качания на волнах. Важно, чтобы составляющие круг встали надёжно, с оставленной назад опорной ногой и готовыми надёжными и нежными руками. Ведущий демонстрирует сначала сам упражнение. В общем кругу ребята и девушки распределены равномерно группа делится на 8-9 человек свободным выбором. Эти группы образуют круги внутри которых организуется качание по 2 минуты в тишине, под музыку, голос ведущего. Начало и конец качания и смена качающегося происходит по команде ведущего. После каждого качания группа и качающийся обмениваются впечатлениями: чувствовала ли группа доверие, можно указать «Лучшие руки».

Упражнение 8. «Как поживаете?».

Группе предлагается мимически отреагировать на вопрос следующим образом: «спасибо, хорошо», «неважно», «мерзко», «больше хорошо, чем плохо» и т. д..

Упражнение 9.

В процессе общения один из воспитателей намеренно провоцирует Вас на конфликт. Как Вы поступите в ответ на нелицеприятное высказывание?

Одним из способов смягчения возникшей конфликтной ситуации называют метод отсрочки реакции. Например, выйти из помещения по какому – либо срочному делу, подняться и опуститься по лестнице. Можно переспросить виновника о том, правильно ли Вы его поняли, попросить повторить еще раз или остаться после занятий. Подобная задержка ответной реакции позволяет Вам еще раз обдумать ответ, снять эмоциональный накал и не опуститься на тот же уровень. При таком поведении педагога, как показывает практика, виновник конфликта сам понимает свой промах и не идёт на дальнейшее продолжение конфликта.

Упражнение 10 – «Передышка». Данное упражнение ставит своей целью научить педагогов управлять своим эмоциональным состоянием. Так как часто неумение владеть собой приводит к конфликтам в коллективе, напряженным отношениям, а это в свою очередь влияет на продуктивность работы, на степень удовлетворенности. Ведущий начинает со вступительного слова: «Обычно, когда мы бываем расстроены, мы начинаем

сдерживать дыхание. Высвобождение дыхания – один из способов «выбросить из головы». Отложите в сторону все проблемы. В течение трех минут дышите медленно, спокойно и глубоко. Можете даже закрыть глаза, если Вам так больше нравится. Посчитайте до пяти, пока делаете вдох, и до семи, когда выдыхаете. Представьте, что когда Вы наслаждаетесь этим глубоким неторопливым дыханием, все Ваши неприятности и беспокойство улечиваются».

Обсуждение:

- какие ещё приёмы эмоциональной саморегуляции при стрессовых ситуациях Вам знакомы и какими из них Вы чаще всего пользуетесь?

### Занятие «Стили управления» сильные и слабые стороны»

Цель: познакомить участников со стилями управления, показать положительные и отрицательные стороны каждого стиля.

Важное значение для формирования межличностных отношений коллектива имеют особенности стиля руководства коллективом. От стиля управления в основном зависит возможность реализации творческого потенциала коллектива, а переход к демократическому стилю руководства зависит от изменения сознания как руководителей, так и подчиненных на всех уровнях системы образования.

Под стилем руководителя понимается комплекс приемов, методов и способов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.

Определение стиля руководства коллективами осуществляется по основным функциям управления: принятие решений, организация выполнения решений, осуществление контроля исполнения, способы побуждения исполнителей к деятельности, использование системы стимулирования деятельности исполнителей.

А.Л. Журавлев различает три основных стиля руководства: директивный (автократический), демократический (консультативный) и либеральный (попустительский). Дадим краткое описание этих стилей:

1) Директивный (автократический) – при применении данного стиля руководства руководитель строит свое поведение в соответствии с принципами формальной структуры. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к коллективу, старается избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю полноту власти и ответственности за происходящее в организации, старается лично контролировать весь объем отношений в организации, обращая внимание не только на результат, но и на процесс. Решения принимаются им единолично, работники получают лишь самую необходимую для выполнения работы информацию. Руководитель такого типа, как правило, властен, требователен, ориентирован только на целевую функцию.

2) Демократический (консультативный). Руководитель этого типа сочетает в своей работе ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений руководителя с подчиненными, поддерживает с ними товарищеские отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, стремится контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Работники у такого руководителя получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива.

3) Либеральный (попустительский) стиль руководства максимально ориентирован на поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им своих полномочий и ответственности. Руководитель предоставляет подчиненным полный простор, они самостоятельно организуют свою деятельность, решения принимаются коллегиально. Руководитель лишь в случае необходимости вмешивается в производственный процесс, осуществляет контроль, стимулирует работу. Необходимо отметить, что не существует «плохих» и «хороших» стилей руководства, так как все

зависит от ситуации, вида деятельности, сработанности, личных особенностей членов коллектива и многого другого. Например, авторитарный стиль уместен при наличии двух условий, если подчиненные добровольно согласны на директивные методы руководства, и, если того требует производственная ситуация. Например, преимущества авторитарного стиля состоят в том, что данный стиль более уместен при повседневных, обычных работах, которые не требуют творческого подхода и новизны, а основные силы направлены на выполнение обычной, рутинной работы. Также данный стиль обеспечивает четкость управления, которое позволяет быстрее принимать производственные решения минимизировать затраты.

Недостатки авторитарного стиля выражаются в подавлении инициативы и творческого потенциала подчиненных, слабой мотивации, отсутствии действенных стимулов труда. Также, у подчиненных наблюдается высокая степень зависимости от постоянной воли руководителя, работник при авторитарном стиле выполняет лишь то, что скажет начальник, хотя в действительности, мог бы сделать больше и, возможно, качественнее. Их работа носит рутинный характер. Исполнители не могут быть в полной мере удовлетворены своим трудом, так как их мнение, опыт игнорируются.

Цена ошибок при таком стиле руководства очень велика, так как несет в себе не только экономические потери, но и наносит психологическую травму во взаимоотношениях подчиненных и руководителя. Адаптация подчиненных к резким преобразованиям в организации значительно снижается. Общение в таком коллективе беднеет, творческий рост исключается уже только потому, что в последствии перспективный сотрудник может составить конкуренцию руководителю.

Демократический стиль управления, как показывают различные исследования, имеет больше преимуществ, нежели авторитарный, практически во всех случаях коллектив организации наиболее удовлетворен демократическим стилем руководства, то есть таким, при котором руководитель ориентирован в своей деятельности на подчиненных: принимает решения с учетом их мнения, предоставляет им инициативу в процессе работы.

Демократический стиль обладает рядом преимуществ:

- позволяет решать нестандартные задачи, которые требуют творческого подхода;
- идеи, выдвинутые подчиненными, ложатся в основу решений руководителя и, таким образом, сотрудники остаются удовлетворенными, а ответственность руководителя подкрепляется их моральной поддержкой;
- в коллективе организации создается благоприятный психологический климат, что позволяет эффективнее использовать психологические механизмы мотивации подчиненных;

руководитель освобожден от принятия малозначащих, не принципиальных вопросов деятельности организации;

- заботливое отношение со стороны руководителя, позволяет сочетать требовательность с готовностью прийти на помощь подчиненным;
- цели и задачи деятельности организации доступны и понятны подчиненным.

Однако демократический стиль руководства не следует применять, если коллектив не устоявшийся, работники не обладают достаточной квалификацией и активностью, а производство основано не на экстремальных условиях. Также данный стиль требует много времени на разработку и согласования управленческого решения, таит в себе опасность ослабления контроля, иногда даже приводит к безответственности.

Применение последнего, либерального стиля, имеет все большее распространение из-за растущих масштабов научно-технической деятельности, где участвуют высококвалифицированные специалисты. Именно они не хотят находиться под давлением руководителя, быть у кого-либо в подчинении.

Как и любой другой стиль руководства, либеральный стиль имеет также ряд преимуществ:



- подчиненным предоставляется значительная свобода действий, инициатива подчиненных не подавляется, они избавлены от постоянного контроля;
  - подчиненные чаще всего имеют достаточно широкую осведомленность о положении дел в коллективе, а также о перспективах его развития;
  - работа в подобном коллективе приносит удовлетворение сотрудникам и формирует благоприятный психологический климат;
- руководитель максимально разгружен, подчиненным передается ответственность за действия;
- высокая трудовая мотивация сотрудников;
  - подчиненные чаще всего хорошо информированы о положении дел в организации, а также о перспективах ее развития.

Главное испытание для либерального стиля управления – возникновение конфликтных ситуаций, своеобразная битва амбиций, вероятность которой весьма велика в коллективе, состоящем из одаренных неординарных личностей.

При отсутствии регламентированной децентрализации властных полномочий неформальные лидеры могут присвоить функции руководителя себе.

Невысокий уровень требовательности к подчиненным, может привести к низкому качеству исполнения производственных задач. Поэтому эффективность либерального стиля зависит от стремлений членов коллектива, четкой формулировкой руководителем целей и задач производства и условий их деятельности.

Очевидно, что ни один стиль руководства не является универсальным для любого типа организации. В каждом конкретном случае между либеральным, авторитарным, демократическим стилями имеется определенный баланс, таким образом, если увеличивать долю элементов какого-либо стиля, то это приведет к уменьшению доли других.

#### Заключительное занятие

Цель занятия: способствовать позитивному восприятию членами коллектива друг друга; отработать навыки эффективной коммуникации, а именно умения передавать информацию и уметь слушать, уметь говорить просьбы.

Рефлексивный круг – участники обмениваются мнениями по поводу проведенной работы, высказывают пожелания по поводу дальнейшей работы.

Ведущий говорит о том, что сна протяжении всего тренинга все прекрасно работали, были активными, и в заключение предлагает поиграть.

Игра «Спасибо за прекрасный день!»

- Давайте встанем в общий круг и выразим друг другу дружеские чувства и благодарность. Игра проходит следующим образом: один из вас становится в центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятный день!» Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает и говорит: «Спасибо за приятный день!»

Таким образом, группа в центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Ведущий замыкает церемонию безмолвным крепким троекратным пожатием рук.

Игра «Телеграмма»

Все сидят в круге. Один из участников группы выходит за дверь, и помощник ведущего сообщает ему текст телеграммы. Задача игрока – внимательно выслушать текст и как можно точнее передать его следующему игроку. Последний играющий сообщает текст «телеграммы» группе, и затем сравниваются оба текста – оригинал и конечный вариант.

После этого коллективно обсуждают то, как важно уметь слушать и как неумелое слушание может исказить передаваемую информацию.

Примерный текст телеграммы: «Звонил Петр Тимофеевич. Просил передать, что задержится в комитете образования на час или два. Он договаривается о получении нового импортного оборудования для мастерских, которое, впрочем, не лучше отечественного.

Должен вернуться к 15 часам, к началу педсовета, но если не успеет, то надо передать завучу, что тот должен изменить расписание уроков старших классов на понедельник и вторник, вставив туда дополнительно 2 часа по физике».

Вывод: слушание – это процесс, в ходе которого устанавливаются связи между людьми, возникает ощущение взаимопонимания, которое делает эффективным любое общение. Слушание может быть активным, пассивным, эмпатическим.

> Активное слушание – когда на первый план выступает отражение информации. К нему относятся постоянные уточнения той информации, которую хочет донести собеседник путем задавания уточняющих вопросов. Активное слушание может применяться в во всех случаях, когда ребенок расстроен, обижен, потерпел неудачу, когда ему больно, стыдно, страшно. В такие моменты ему важно знать, что вы его понимаете, чувствуете его переживания.

> Пассивное слушание – умение дать понять собеседнику, что он не один, что его слушают, понимают и готовы поддержать. Лучше всего при этом действуют «угу-реакции», кивание головой. Такой вид слушания хорошо срабатывает в ситуациях, когда собеседник эмоционально возбужден. В этот момент собеседник не способен контролировать свои эмоции, уловить содержание разговора. Ему нужно только одно – прийти в нормальное состояние, получить возможность адекватно оценивать ситуацию.

> Эмпатийное слушание – способность понять чувства собеседника, разделить их. При эмпатийном слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не критикуют, не поучают. Тем не менее многие педагоги стремятся слушать ученика не столько с целью вслушиваться в то, что он им сообщает, сколько с целью оценить его, что становится причиной коммуникативных барьеров. Секрет хорошего слушания состоит в том, чтобы дать другому человеку облегчение и возможность открыть новые возможности для понимания себя.

Вопрос группе: Когда вы слушали текст телеграммы, какой вид слушания было бы уместнее всего использовать?

Упражнение «Вопросы песней» позволит педагогам получить хорошее настроение, позволит сплотиться в своей команде.

Ведущий предлагает разделить на две команды. «Сейчас команда справа от меня, посоветовавшись, должна хором спеть отрывок из любой известной песни, в котором заключен какой-либо вопрос (например: «Я спросил у осени: Где моя любимая?») Вторая команда должна за одну минуту вспомнить и пропеть хором отрывок из любой другой известной песни, в котором заключен ответ на заданный вопрос (например, в данном случае можно ответить: «Где-то на белом свете, там где всегда мороз...»). Если первая команда принимает ответ, то вторая команда в свою очередь задает свой вопрос, заключенный в отрывке какой-нибудь песни. Если ответ не принимается, то команде дается дополнительно еще 30 секунд на поиски корректного ответа». Игра продолжается до тех пор, пока одна из команд не иссякнет, т.е. не может придумать песенного ответа или песенного вопроса. «Итак, сейчас команда справа от ведущего придумает и споет хором свой вопрос — отрывок из любой песни, после чего вторая команда должна будет придумать и спеть свой песенный ответ. Затем вторая команда в свою очередь задаст свой вопрос и так далее до победы одной из команд. На размышление дается несколько секунд. Начали! Спасибо, игра окончена. Поздравляем победителей этой игры!»

Далее проводится упражнение «Просьба».

Ведущий начинает упражнение со слов: «Как много зависит от того, как попросить человека о каком-то одолжении, каким тоном, в какой обстановке, с каким настроением вы изложите свою просьбу. От этого, по существу, зависит — «быть или не быть». А между тем существует совсем небольшое количество приемов, которые могут значительно повысить вероятность выполнения вашей просьбы. Ну, давайте попробуем. Выберите себе партнера и пока в порядке шутки попросите его о некотором одолжении. Попросите у него на время, например, очки, авторучку. Можно что-то более

существенное, можно попросить о каком-то одолжении с его стороны, но все зависит от той формы, в которой вы изложите свою просьбу. Собеседники всегда ценят тактичность, дипломатичность, а также оригинальность и находчивость. Трудно отказать в просьбе, если она исходит от друга, а ведь можно создать дружеское расположение к себе и совсем незнакомого человека. Если ваша просьба будет начинаться с комплимента, упоминания заслуг того, к кому вы обращаетесь, его авторитета и знаменитости, ваши шансы повышаются, а сам факт обращения к нему создает еще большую значимость, повышает авторитет и является большой радостью для всех, кто к нему обращается. Это, конечно, размягчит жесткое сердце противника. Известно, что когда к мужчине обращается с просьбой женщина, можно ожидать большего успеха. Если за просьбой тут же следует, еще до получения ответа, косвенная признательность, благодарность за предстоящую услугу, уже трудно отказать. Итак, давайте попробуем. Выберите себе партнера, подойдите к нему, присядьте рядом и попробуйте, может быть начиная издалека, попросить у него что-нибудь. Пожалуйста, начали. Так, спасибо, спасибо. Теперь просьба каждому подойти к ведущему со своими трофеями. Разумеется, их придется вернуть, но первенство все равно сохранится за тем, кто набрал больше всего трофеев. Пожалуйста!»

Упражнение «Последняя встреча».

Ведущий говорит: «Представьте себе, что наши занятия уже закончились. Все ли вы успели сказать друг другу? Может быть вы забыли поделиться с группой своими переживаниями? Или есть конкретный участник, мнение которого о себе вы хотели бы узнать? У вас есть этот шанс сейчас. Сделайте то, что вы не успели сделать на предыдущих занятиях. Не откладывайте свое решение на завтра! Действуйте здесь и теперь».

Это упражнение целесообразнее провести, затемнив помещение, включив спокойную медленную музыку, дав возможность участникам расслабиться, закрыть глаза и вспомнить все прошедшие занятия.

Подведение итогов занятия можно провести в необычной форме с использованием техники коллажа.

Педагогам дается лист ватмана, различные журналы, картинки, карандаши, фломастеры, краски, клей. Задание – выполнить коллаж на тему: «Наш дружный коллектив». Дается на работу примерно 20 минут. Затем педагоги представляют творческую работу. Можно провести работу в группах, если количество участников тренинга более 10-и. Тогда будет интересно увидеть работы коллег в каждой группе.

Итог проводится в виде незаконченных предложений. Ведущий предлагает каждому участнику продолжить фразу: «Больше всего мне понравилось на тренингах...». Затем все продолжают следующую фразу: «Я поняла для себя и узнала то, что...». «Тренинг мне многое дал, а именно...».



АНТИПЛАГИАТ  
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

### СПРАВКА

О результатах проверки текстового документа  
на наличие заимствований

Проверка выполнена в системе

Антиплагиат.ВУЗ

Автор работы

Гимжаускас Елена Николаевна

Факультет, кафедра, номер группы

Институт педагогики и психологии детства

Название работы

Кафедра педагогики и психологии детства БУ-51З  
Формирование межличностных отношений  
в коллективе дошкольной образовательной  
организации

Процент оригинальности

56,32 %

Дата 13.02.19

Ответственный в  
подразделении

Дылина  
(подпись)

Дылина Д.В.  
(ФИО)

Проверка выполнена с использованием: Модуль поиска ЭБС "БиблиоРоссика"; Модуль поиска ЭБС "BOOK.ru"; Коллекция РГБ;  
Цитирование; Модуль поиска ЭБС "Университетская библиотека онлайн"; Модуль поиска ЭБС "Айбукс"; Модуль поиска Интернет;  
Модуль поиска ЭБС "Лань"; Модуль поиска "УТПУ"; Кольцо вузов

### НОРМОКОНТРОЛЬ

Результаты проверки нормоконтроль пройден

Дата 11.02.19

Ответственный в  
подразделении

Дылина  
(подпись)

Дылина Д.В.  
(ФИО)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства

#### ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы  
на тему «Формирование межличностных отношений в коллективе дошкольной  
образовательной организации» студента Гимжаускас Елены Николаевны,  
обучающегося по ОПОП 44.03.01 – Педагогическое образование;  
направленность «Управление дошкольным образованием» заочной формы обучения

Студент при подготовке выпускной квалификационной работы в целом проявил готовность корректно формулировать и ставить задачи своей научной деятельности, анализировать, диагностировать причины появления проблем, их актуальность, устанавливать приоритеты и методы решения поставленных задач.

В процессе написания ВРК студентка продемонстрировала способность осуществлять поиск, проводить анализ информации, проявила такие личностные качества как трудолюбивость, умение прислушиваться к замечаниям руководителя, высокую ответственность. Результаты исследования были представлены на VII международном научно-исследовательском конкурсе «Научные достижения и открытия 2019» и награждены дипломом победителя 1 степени.

Умение управлять научным проектом на всех этапах цикла.

При написании ВКР студент показал готовность к обоснованию актуальности, значимости, ожидаемых результатов, сфер их применения; показал высокий уровень работоспособности, прилежания.

Автор продемонстрировал способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений; а также оценивать решение поставленных задач в соответствии с запланированными результатами контроля.

Содержание ВКР систематизировано, выстроено логично, выводы отражают основные положения параграфов, глав ВКР. Заключение работы соотнесено с задачами исследования, отражает основные выводы.

Анализ выпускной квалификационной работы позволяет утверждать, что автор владеет следующими компетенциями: способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, способностью совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень (ОК-1); способностью к самостоятельному освоению и использованию новых методов исследования, к освоению новых сфер профессиональной деятельности (ОК-3); способностью применять современные методики и технологии организации образовательной деятельности, диагностики и оценивания качества образовательного процесса по различным образовательным программам (ПК-1); способностью анализировать результаты научных исследований, применять их при решении конкретных научно-исследовательских задач в сфере науки и образования, самостоятельно осуществлять научное исследование (ПК-5); готовностью к систематизации, обобщению и распространению отечественного и зарубежного методического опыта в профессиональной области (ПК-12).

#### ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа «Формирование межличностных отношений в коллективе дошкольной образовательной организации» студента Гимжаускас Елены Николаевны соответствует основным квалификационным требованиям, предъявляемым к квалификационной работе выпускника УрГПУ, и рекомендуется к защите.

Руководитель ВКР:

Бухарова И.С., кандидат педагогических наук, доцент:  
кафедры педагогики и психологии детства УрГПУ

Подпись \_\_\_\_\_

Дата 14.02.2019